

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení výkonnosti podniku

Evaluation of Company's Performance

Student: Bc. Lenka Kiesewetterová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavlína Křibíková

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lenka Kiesewetterová**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T020 Ekonomika podniku**
Specializace: **00 Ekonomika podniku**
Téma: **Hodnocení výkonnosti podniku**
Evaluation of Company's Performance

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska hodnocení výkonnosti podniku
3. Aplikace zvolených metod hodnocení výkonnosti podniku
4. Posouzení zjištěných výsledků a navržení opatření ke zvýšení výkonnosti podniku
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 s. ISBN 0-87584-651-3.
SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

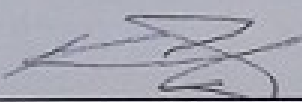
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

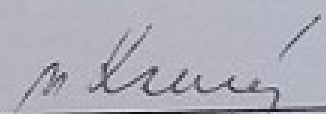
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavlína Křibíková**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 26. 4. 2013

Lenka Kiesewetterová
.....

Bc. Lenka Kiesewetterová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Pavlíně Křibíkové za její pomoc při vypracování diplomové práce, cenné rady a připomínky.

Dále děkuji Ing. Ivaně Chytilové, ekonomické ředitelce hodnocené společnosti, za ochotu, čas a poskytnutí užitečných informací a podkladů k analytické části práce.

Obsah

1	Úvod.....	7
2	Teoretická východiska hodnocení podniku.....	10
2.1	Základní pojmy.....	10
2.1.1	Podnikání.....	10
2.1.2	Konkurence v informačním věku.....	10
2.1.3	Výkonnost podniku	11
2.1.4	Měření výkonnosti podniku	12
2.2	Metody a analýzy k hodnocení výkonnosti podniku	13
2.3	Strategická analýza	13
2.3.1	Analýza makroprostředí	14
2.3.2	Analýza mezoprostředí.....	17
2.4	Balanced Scorecard	22
2.4.1	Finanční perspektiva	24
2.4.2	Zákaznická perspektiva	27
2.4.3	Interní a inovační perspektiva	28
2.4.4	Perspektiva učení se a růstu	30
2.4.5	Propojování měřítek BSC se strategií podniku	31
2.5	SWOT analýza.....	32
3	Aplikace zvolených metod pro hodnocení podniku.....	35
3.1	Představení společnosti.....	35
3.2	Analýza makroprostředí	36
3.2.1	Politické a legislativní faktory.....	36
3.2.2	Ekonomické faktory	37
3.2.3	Sociální a demografické faktory	38
3.2.4	Technologické faktory.....	38
3.2.5	Ekologické faktory	39
3.3	Analýza mezoprostředí	40
3.4	Balanced Scorecard	45
3.4.1	Finanční perspektiva	46
3.4.2	Zákaznická perspektiva	54
3.4.3	Interní a inovační perspektiva	57
3.4.4	Perspektiva učení se a růstu	61

3.5	SWOT analýza.....	64
4	Posouzení zjištěných výsledků a navržení opatření ke zvýšení výkonnosti podniku	66
4.1	Shrnutí výsledků	66
4.2	Návrhy a doporučení	72
5	Závěr	76
	Seznam použité literatury	78
	Seznam zkratk	82
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V dnešní době je kladen důraz na získávání přesných informací o ekonomické situaci podniku. Mezi tyto informace, patří i nutnost znát výsledky společnosti, kterých během svého podnikání dosáhla, a zajistit jejich správnou interpretaci. Využívají se k tomu různé metody a vedení každého podniku se musí rozhodnout, kterou z nich považuje za nejlépe vypovídající a kterou budou v podniku aplikovat. I když podnik zvolí dle svého mínění tu nejvhodnější metodu, musí být schopen ze zjištěných výsledků vyvodit správné závěry a navrhnout konkrétní opatření. Často chybnou interpretací výsledků v podniku dojde ke zbytečným aktivitám, zvýšení nákladů či k úniku podstatných skutečností.

Téma diplomové práce „Hodnocení výkonnosti podniku“ bylo zvoleno, protože touto činností se zabývá každý podnik a získává takto informace, jak svou práci zlepšit a udržet se na trhu mezi konkurenty. V současnosti se slovní spojení „hodnocení výkonnosti“ stále více vzdaluje od původního chápání, od roviny finanční, kdy se podnik hodnotil pouze na základě účetních výkazů, z kterých se sestavila finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů aktivity, likvidity, rentability, zadluženosti a kapitálového trhu.

Při neustále se zvyšující konkurenci na trhu je nedostačující zabývat se pouze výkonností podniku po stránce finanční, ale postupně řada podniků, obzvláště těch větších, se začíná zajímat i o stránku nefinanční, to znamená, že od klasických nástrojů hodnocení se přesouvají k moderním metodám hodnocení a řízení výkonnosti podniku. V práci bude podrobněji popsána metoda Balanced Scorecard, která patří mezi moderní metody hodnocení a řízení výkonnosti podniku.

Zakladateli metody Balanced Scorecard jsou Robert S. Kaplan, profesor na Harvard Business School a současně poradce v oblasti navrhování manažerských systémů pro měření výkonnosti a řízení nákladů, a David P. Norton, prezident Renaissance Solutions, Inc., nadnárodní poradenské firmy specializované na měření výkonnosti a obnovu podniku. Oba autoři se shodli na tom, že přístupy měření výkonnosti založené především na základních účetních výkazech jsou již nedostačující, proto vznikl projekt, jehož cílem bylo vytvořit nový model měření výkonnosti. Výsledkem byl systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku – Balanced Scorecard, který se skládá ze čtyř různých perspektiv. Jsou to perspektivy: finanční, zákaznická, interních podnikových procesů a perspektivy učení se a růstu.

Cílem diplomové práce je zhodnotit výkonnost konkrétního podniku. To bude provedeno prostřednictvím metody Balanced Scorecard a ostatních metod k tomu potřebných. Vzhledem k rozsahu práce není možné provést úplné uplatnění metody Balanced Scorecard v podniku, ale z poskytnutých podnikových informací budou navrženy požadované cíle, hodnotící měřítka výkonnosti a závěrečná opatření ke zvýšení výkonnosti podniku. Důležité je také upozornit na fakt, že některá měřítka nebo i ukazatele nemusí být přesně zanalyzovány a zhodnoceny pro nedostatek poskytnutých či dostupných informací.

První část práce objasní teoretická východiska hodnocení podniku. Bude analyzována teorie strategické analýzy, mezi kterou patří analýza makroprostředí a analýza mezoprostředí. Ke zhodnocení makroprostředí bude použita PESTE analýza, která rozebírá konkrétních pět faktorů ve vztahu k obecnému okolí podniku. Mezoprostředí podniku bude zpracováno podle metody Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Dále zde bude popsána metoda Balanced Scorecard a její čtyři perspektivy, která poskytuje manažerům ucelený přehled k posouzení a sledování aspektů vyplývajících z činnosti podniku a jeho ekonomického prostředí. Nejdůležitější a v pořadí první perspektivou je finanční perspektiva, jejíž součástí bude finanční analýza. Následně bude popsána perspektiva zákaznická, interních podnikových procesů a poslední charakterizovanou perspektivou bude perspektiva učení se a růstu. Na závěr teoretických východisek bude popsána teorie SWOT analýzy, která sumarizuje silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení vyplývající z okolí zkoumaného objektu.

Druhá část práce prakticky aplikuje zvolené metody pro hodnocení podniku. Postupně v této části bude charakterizována hodnocená společnost, v analýze makroprostředí budou stanoveny faktory působící na podnik z oblasti politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické. Dále budou vymezeny z oblasti mezoprostředí konkrétní konkurenční síly, které na hodnocený podnik reálně působí, a dojde také na definování odpovídajících faktorů majících vliv na jednotlivé perspektivy metody Balanced Scorecard. U finanční perspektivy budou vypočteny poměrové ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti a následujícím perspektivám budou přiřazeny zjištěné informace získané z podniku. Ke všem již zmíněným perspektivám budou stanoveny strategické cíle, přiřazena měřítka a podnikem požadované záměry. Na základě informací z předešlých kroků je sestavena SWOT analýza.

V závěrečné části práce budou shrnuty zjištěné výsledky, kterých bude dosaženo na základě aplikovaných metod a analýz. Budou zde zaznamenány konkrétní faktory, které

působí na výkonnost podniku a také bude provedeno celkové zhodnocení výkonnosti analyzovaného podniku. Na závěr budou navržena konkrétní doporučení ke zvýšení výkonnosti podniku.

2 Teoretická východiska hodnocení podniku

První část diplomové práce je zaměřena na výklad základních pojmů, metod a analýz spojených s tematikou hodnocení výkonnosti podniku. Jsou zde popsány jednotlivé části strategické analýzy a u každé je vysvětlen a znázorněn její postup. Patří mezi ně analýza makroprostředí, která bude provedena pomocí analýzy PESTE, a analýza mezoprostředí realizovaná prostřednictvím Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Není zde detailně rozebraná problematika finanční analýzy a jednotlivých poměrových ukazatelů, protože ta se promítá do další oblasti práce jako jedna z perspektiv Balanced Scorecard, která zde bude také teoreticky definována i se svými jednotlivými perspektivami. Zjištěné výsledky z provedených metod a analýz budou zpracovány do SWOT analýzy, jež je v této části práce také teoreticky charakterizována.

2.1 Základní pojmy

V podkapitole základní pojmy jsou vysvětleny pojmy: podnikání, konkurence, výkonnost podniku a měření výkonnosti podniku.

2.1.1 Podnikání

Pod tímto pojmem obchodní zákoník rozumí soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Podnikatelem podle tohoto zákona je:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu. (Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, § 2)

2.1.2 Konkurence v informačním věku

Pojem „konkurence“ představuje hospodářskou soutěž. To znamená proces, ve kterém se střetávají různé zájmy různých subjektů trhu. Základním předpokladem dokonalé konkurence jsou naprosto rovné podmínky pro její účastníky (Klimeš, 1994).

Mikoláš (2005) prezentuje pojem „konkurence“ jako výsledek aktivity podniku, kde kromě ekonomického hlediska pojmu konkurence musí být chápáno i hledisko sociální, kulturní, estetické, politické a další. Pojem konkurence také vysvětluje vztah dvou a více subjektů, kteří mezi sebou soupeří. Aby mohli vstoupit konkurenti do tohoto vztahu, musí splňovat minimálně následující dvě podmínky. Musí:

- být konkurenční – umět volně nakládat s konkurenčním potenciálem a
- mít konkurenční zájem – musí mít zájem vstoupit mezi konkurenci.

Kaplan, Norton (2007) upozorňují, že od doby průmyslové éry od roku 1850 až 1975, kdy úspěšný podnik využíval úspory z rozsahu a specializace, uplynul dlouhý čas a nynější společnosti se nacházejí v prostředí informačního věku. Konkurenční prostředí tohoto období se rychle mění a vyostřuje. Požaduje po podnicích výrobních i poskytujících služby nové schopnosti. Patří mezi ně umění mobilizovat a využít hmotná a neviditelná aktiva. Je to účinnější než investovat fyzická hmotná aktiva. Právě nehmotná aktiva mohou:

- vytvořit takové vztahy se zákazníky, které zachovávají loajalitu k zákazníkům již existujícím a přitom umožňují efektivní poskytování služeb novým zákaznickým segmentům a novým trhům,
- uvádět na trh inovované výrobky a služby, požadované cílovými segmenty zákazníků,
- produkovat vysoce kvalitní, zákaznický orientované výrobky a služby za nízké ceny s krátkou dobou realizace,
- mobilizovat schopnosti a motivaci zaměstnanců z důvodu neustálého zlepšování procesů, jakosti a doby odezvy,
- implementovat informační technologie, databáze a systémy.

2.1.3 Výkonnost podniku

Pojem výkon se již běžně používá i během každodenního hovoru obyčejných lidí. Tím se zabezpečuje, že ostatní lidé i obchodní partneři si dokážou tento výraz správně vysvětlit ve spojení s dalšími slovy a informacemi. Na slovo výkonnost můžeme narazit v různých oborech od sportu po světovou ekonomiku, proto se ptáme, jak ho můžeme co nejpřesněji vysvětlit. Může být chápáno jako množství dosažených výsledků jednotlivcem, skupinou, organizací nebo procesy. V obecném pojetí jej Wagner (2009) popsal takto:

„Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“ (Wagner, 2009, s. 17).

Při zjišťování výkonnosti podniku upozorňuje Wagner (2009) na nezbytnost, aby tuto činnost zajišťovali lidé, kteří mají potřebné informace a schopnost sebereflexe, tedy schopnost kontroly svého jednání a zároveň si uvědomují jeho možné důsledky. Často však platí, že se lidé snaží přežít s co největším pohodlím a přitom vydat co nejméně energie. Ve skutečnosti však nejde o jednoznačnou maximalizaci výkonu jednotlivých částí, ale o optimalizaci celkového výkonu. Jestli však má být výkonnost měřitelná, musí mít vzor nebo nějakou stupnici k porovnání.

2.1.4 Měření výkonnosti podniku

Měření je obecně považováno za činnost, kterou využíváme v každodenním životě. Důvody pro provádění měření jsou uvedeny v příloze č. 1. Měření může být definováno jako: „činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu. Výsledkem této činnosti je tedy hodnota vztahující se k této charakteristice, která může být využita k popisu určité charakteristiky objektu, a to za předpokladu, že známe klíč k její interpretaci“ (Wagner, 2009, s. 35).

Wagner (2009) dále upozorňuje, že měření jako proces je velmi náročné, jak z hlediska času, tak úsilí. Aby nedocházelo k mrhání času, a k vynakládání zbytečného úsilí, platí, že se má tímto zabývajícím se pracovník zaměřit na správné věci – na efektivnost a správný průběh provádění měření – účinnost. Proces měření je účinný, pokud platí tyto podmínky:

- jednotlivé části postupu měření na sebe navazují svou věcnou stránkou, organizačním a technickým zabezpečením,
- jednotlivým částem má být poskytnuta přiměřená a vyvážená pozornost,
- srozumitelně a jednoznačně popsána pravidla pro uskutečňování jednotlivých fází,
- sledování a vyhodnocování zpětné vazby.

Fáze měření procesu

Průběh měření se skládá z několika částí. Wagner (2009) popisuje několik základních fází a jejich pořadí má být přesně dodrženo, aby se zajistila návaznost mezi jednotlivými fázemi. V příloze č. 2 jsou popsány základní fáze procesu měření.

2.2 Metody a analýzy k hodnocení výkonnosti podniku

S postupem času se jako vše ostatní i metody hodnocení výkonnosti podniku měnily a vyvíjely. Existuje dělení těchto metod na tradiční metody a moderní metody hodnocení a řízení výkonnosti podniku. Mezi tradiční patří např. finanční analýza. Moderními metodami se zabývají např. Mařík, Maříková (2005). Popisují je jako metody novější a začalo se s nimi pracovat až v poslední době. Tyto moderní metody jsou náročnější, ale s větší vypovídací schopností. Může být mezi ně zařazena metoda ekonomické přidané hodnoty EVA, pocházející ze Spojených států. Postupně byla přenesena do Evropy a mnoho autorů se o ni začalo zajímat. Nyní může být její výhoda především v tom, že kombinuje výsledek hospodaření s velikostí rizika. Investice produkuje svým investorům hodnotu pouze v případě, že její očekávaná výnosnost převyší její kapitálovou nákladovost.

Z metody EVA vychází metoda MVA, tržní přidaná hodnota. EVA může být považována za měřítko úspěchu společnosti během minulého období a MVA představuje pohled do budoucnosti. Jako další metoda může být jmenovaná Rentabilita investic založená na peněžních tocích CF ROI. Tento ukazatel vytvořila americká společnost a je jádrem komplexního modelu, který je zaměřen na zájmy investorů. Vystihuje skutečný obraz podnikového hospodaření i s pohyby kursů akcií na kapitálových trzích. Mezi moderní metody hodnocení výkonnosti podniku patří také metoda Balanced Scorecard BSC, která je blíže vysvětlená a použita v další části práce.

Pro posouzení výkonnosti podniku je třeba použít i některé analýzy. Jde především o strategickou analýzu, která se zabývá rozbořením makroprostředí a mezoprostředí podniku, a o SWOT analýzu. Ty popisují další vlivy, které na podnik působí a ovlivňují ho (Mařík, Maříková, 2005).

2.3 Strategická analýza

Výsledky strategické analýzy považují Sedláčková, Buchta (2006) za výchozí předpoklady pro vytvoření strategie podniku. Proto je nutné znát, jaké techniky mohou být použity v rámci provedení strategické analýzy, a klást důraz na správnost tohoto provedení.

Strategická analýza se zabývá podnikem a jeho okolím. Představuje složitý proces, vyžadující uspořádaný vztah k provedení identifikace a analýzy vnějších faktorů, které ovlivňují podnik. A jak tyto vnější faktory působí společně se zdroji a schopnostmi podniku.

Analýza obecně představuje rozklad specifického komplexu na jednotlivé prvky. To platí i při provádění strategické analýzy v podniku, kde je jejím cílem rozpoznat, analyzovat a zhodnotit všechny závažné faktory, jak soudí Sedláčková, Buchta (2006). Také je třeba zhodnotit existující vztahy mezi jednotlivými faktory. Tato analýza je rozčleněna na dvě základní oblasti, kde první se zabývá analýzou vnějšího okolí podniku a druhá oblast zpracovává analýzu nejbližšího okolí podniku.

2.3.1 Analýza makroprostředí

Tato analýza se věnuje identifikaci a rozboru činitelů, působících ze vzdáleného okolí podniku. Mohou to být faktory z oblasti politické, ekonomické, sociální a technologické. Všechny změny tohoto charakteru vznikají mimo podnik a ten je nemá možnost nijak ovlivnit, jak popisují Sedláčková, Buchta (2006). Jediné, co však podnik může, je připravit se na ně svým včasným a správným rozhodnutím. Může tak změnit směr svého vývoje.

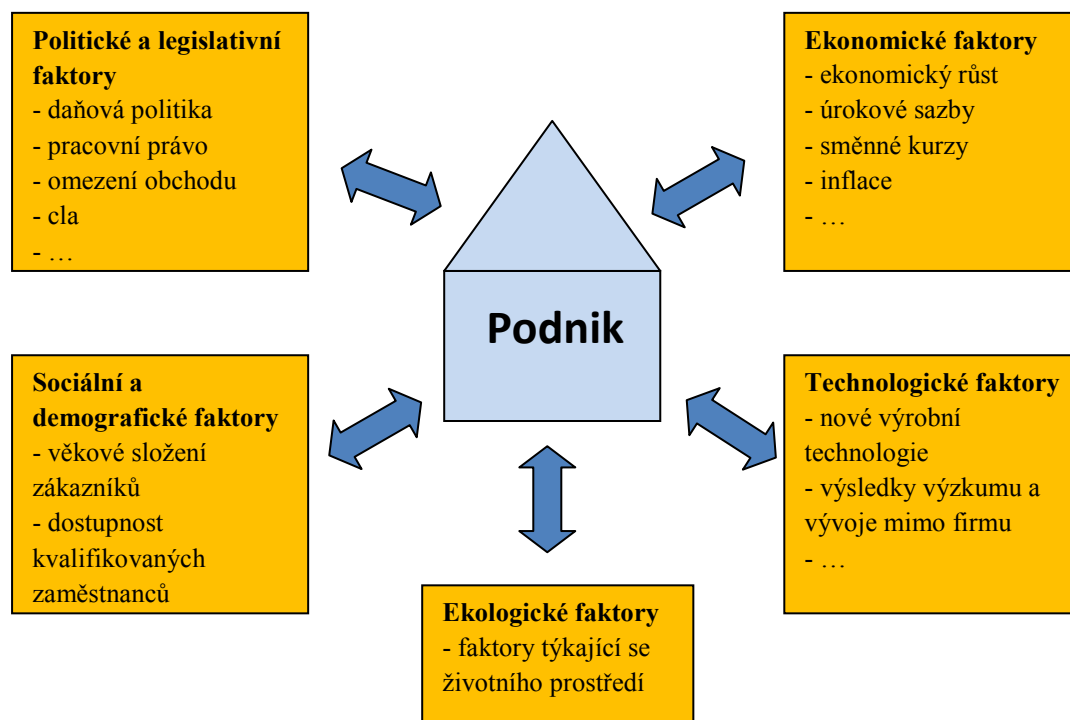
Analýza makroprostředí může být provedena dvěma metodami: PEST analýzou a metodou „4C“. Metoda „4C“ analyzuje faktory globalizace a analýza PEST se zabývá faktory makrookolí podniku, které dělí do čtyř skupin.

PESTE analýza

PESTE analýza je rozšířená podoba PEST analýzy, která se skládá z politických a legislativních, ekonomických, sociálních a technologických faktorů a navíc také z dalšího, samostatně prezentovaného faktoru – ekologického. Název analýzy je sestaven ze začínajících písmen jednotlivých oblastí, kterými se PESTE analýza zabývá. Každá z výše zmíněných skupin představuje množství činitelů, kteří mají přímý i nepřímý vliv na podnik (Sedláčková, Buchta, 2006). Schéma PESTE analýzy znázorňuje Obr. 2.1.

Složení názvu PESTE analýzy:	POLITICKÉ a LEGISLATIVNÍ
	EKONOMICKÉ
	SOCIÁLNÍ
	TECHNOLOGICKÉ
	EKOLOGICKÉ

Obr. 2.1: Schéma PESTE analýzy s příklady



Zdroj: Vlastní zpracování

P - Politické a legislativní faktory

Zabývají se existujícím a potenciálním působením politických vlivů. Sedláčková, Buchta (2006) uvádějí tyto příklady politických faktorů: „stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU apod. představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení.“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16) V každém podniku se politické změny mohou projevit prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, cenové politiky, regulace exportu a importu atd.

Mohou zde působit jak vlivy národní legislativy, tak evropské i mezinárodní. Podnik musí sledovat veškeré legislativní změny, aby mohl dál působit ve svém oboru a konkurovat ostatním podnikům. Nedodržení nějakého zákona se může stát velice drahou záležitostí (Management Mania, 2012).

E – ekonomické faktory

Ekonomické faktory vycházejí ze základního proudu rozvoje ekonomiky a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Mezi hlavní faktory této oblasti jsou zařazeny: ekonomický růst, úroková míra, míra inflace, daňová politika, směnný kurz, nezaměstnanost,

výše investic, cena a dostupnost energií. Např. při snížení úrokové míry bude následovat nárůst příležitostí pro uskutečnění podnikových záměrů. Podnik musí být schopen propojit si vzájemné souvislosti a promítnout je do podnikových činností. Sedláčková, Buchta (2006) doporučují stanovit, zda jde o nově zjištěnou příležitost nebo ohrožení a vhodně na to z pozice vedení podniku reagovat.

Sociální a demografické faktory

Tato skupina faktorů souvisí s přístupy obyvatelstva k životu a jeho strukturou. Velký vliv na činnost podniků mají i demografické trendy populace, jejich životní styl, úroveň vzdělání, postoj k práci a volnému času, životní hodnoty, rodina, přátelé. Pokud chtějí podniky být před konkurenty a získat co nejvíce zákazníků pro sebe, musí se zajímat o trendy, které zákazníci požadují a vyhledávají.

Do této skupiny podle Sedláčkové a Buchty (2006) mohou být zařazeny i kulturní faktory, které se projevují například spotřebními zvyky, kulturními hodnotami, jazykem, řečí těla, chováním mužů a žen atd.

Technologické faktory

Technologie vykazuje poměrně rychlé zastarávání a podnik by se měl snažit prokazovat aktivní inovační činnost, a také by se měl dostatečně informovat o technických a technologických změnách, které se v okolí podniku dějí. Jako faktory patřící do této oblasti mohou být jmenovány např.: výše výdajů na výzkum, podpora vlády v oblasti výzkumu, nové technologické aktivity a jejich priorita, obecná technologická úroveň, nové objevy a vynálezy, rychlost technologického přenosu nebo rychlost morálního zastarání. Práce na předvídatosti technického rozvoje může podniku zajistit úspěšnost a zajistit mu dobrou konkurenční pozici (Sedláčková, Buchta, 2006).

Ekologické faktory

Protože je v podniku kladen čím dál větší důraz na ekologii, existuje další skupina faktorů, která je nazvaná: ekologické faktory. Tato oblast prolíná i výše zmíněnými skupinami faktorů a v podnicích se na ni klade stále větší důraz. Problematika životního prostředí se řeší na místní, národní i světové úrovni. Jsou kladeny nejrůznější otázky a hledá se jejich řešení. Společnosti se stále víc zajímají o ochranu životního prostředí, jsou nuceny měnit své výrobky, technologické postupy, zajistit likvidaci použitých produktů, investovat do

technologií, které chrání životní prostředí atd. To vše může být pojmenováno jako globální změny životního prostředí (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Podstatné při uplatnění PESTE analýzy je zvolit faktory, které jsou významné právě pro určitý podnik, jak tvrdí Sedláčková, Buchta (2006). Není třeba posuzovat všechny faktory. Je rozdíl při sestavování této analýzy u oborově rozdílných podniků nebo u malých a velkých společností, kde určité faktory makroprostředí mají větší význam než jiné.

2.3.2 Analýza mezoprostředí

Pro analýzu mezoprostředí je rozhodující především odvětví, ve kterém podnik působí. To představuje jeho blízké okolí a souvisí s tím i pojem relevantní prostředí, které vymezuje prostředí velmi široce. Pojem “odvětví” je definováno jako: “skupina podniků nabízejících na trhu obdobný výrobek či službu” (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 30).

Analýza mezoprostředí podniku bude provedena prostřednictvím Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.

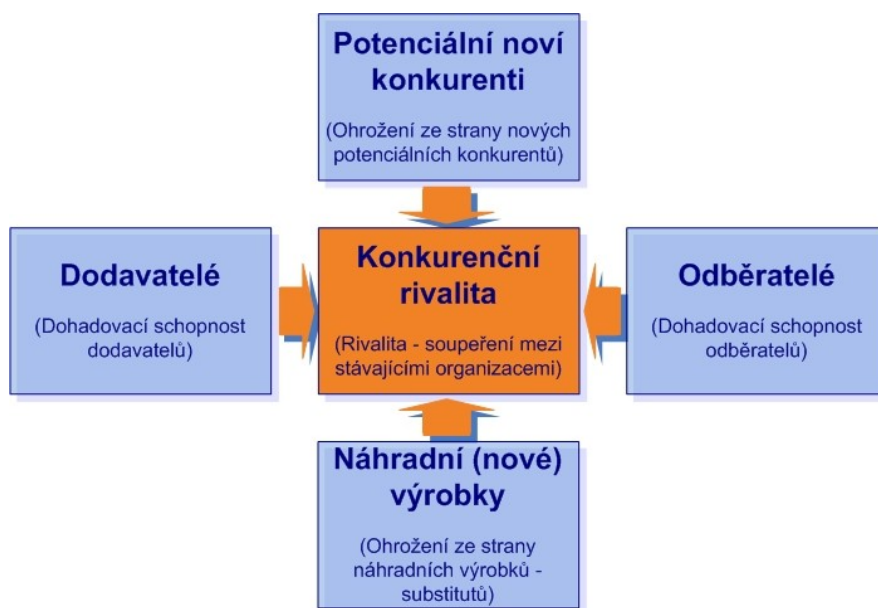
Porterova analýza pěti konkurenčních sil

M. Porter popsal model pěti konkurenčních sil. Tato analýza je zaměřena na zjištění konkurence v odvětví, které se podílí na ovlivňování konkurenční pozice a podnikové úspěšnosti. Mezi prvky této analýzy patří konkurenční pozice podniku, struktura zákazníků, pověst mezi věřiteli i dodavateli a schopnost přilákat kvalifikované pracovníky. Je třeba věnovat pozornost rozboru konkurenční situace, zdrojům konkurenčních tlaků, jejich intenzitě, prováděným akcím, reakcím konkurentů a v neposlední řadě současné i budoucí konkurenční situaci (Sedláčková, Buchta, 2006).

V současné době se může stát, že i podnik v jiném odvětví nabízí substituty k námi produkováným výrobkům či službám. Proto musí být i tento konkurent zařazen do analýzy konkurenčních sil.

Cílem Porterova modelu je správně porozumět silám, působícím v tomto prostředí a určit, které mají větší význam a které mohou být managementem ovlivněny, jak tvrdí Sedláčková, Buchta (2006). Podnik by měl s těmito silami umět pracovat, reagovat na ně a také dokázat změnit jejich působení ve svůj prospěch.

Obr. 2.2: Porterův model konkurenčních sil



Zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/metody-1/porteruv-model-konkurencnich-sil-1>

Obrázek 2.2 zobrazuje Porterův model konkurenčních sil, který se skládá z následujících částí:

1. Konkurenční rivalita – konkurenční síla se orientuje na konkurenční výhody a je ovlivněná strategickými tahy a protitahy konkurentů.
2. Nové výrobky - konkurenční síla vyplývá z hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích.
3. Potenciální noví konkurenti - konkurenční síla vyplývá z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví.
4. Dodavatelé - konkurenční síla vyplývá z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů.
5. Odběratelé - konkurenční síla vyplývá z vyjednávací pozice kupujících.

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Tato rivalita mezi konkurenčními podniky je považována za nejsilnější z konkurenčních sil a je dána konkurenčním bojem mezi společnostmi uvnitř konkurenčního okolí. Každý podnik si chce vydobýt lepší tržní pozici, což představuje větší tržní úspěch a výhody nad soupeři. Celý boj je ale závislý na zdrojích, které jsou společnosti ochotny vynaložit na podpoření svých strategií. Pokud některý z konkurentů provede strategickou

akci, ostatní na to dle Sedláčkové, Buchty (2006) reagují defenzivou, ofenzivou nebo nemusí provést žádnou reakci.

Boj mezi konkurenty může mít různou intenzitu a formu, které se v čase mění. Nejčastěji používanými nástroji jsou: cena, kvalita, služby, záruka, reklamní kampaň, akce na podporu prodeje, distribuční kanály, nové výrobky atd. Existují dva hlavní principy rivality mezi konkurenty:

- Agresivní konkurenční strategie jednoho konkurenta zintenzivňuje konkurenční tlaky na ostatní konkurenty.
- Způsob používání konkurenčních nástrojů jednotlivými konkurenty ve snaze získat výhodu určuje konkurenční pravidla v odvětví.

Na velikost rivality podle mínění Dvořáčka, Slunčíka (2012) mají vliv následující faktory:

- Počet a velikost konkurentů v konkurenčním prostředí – na trhu mnoha konkurentů bez významných rozdílů se neprojeví vítěz, ale probíhají neustále konkurenční akce a protiakce.
- Míra růstu trhu – menší rivalita se projevuje na rychle rostoucích trzích, kde rychle roste poptávka. Pokud roste pomalu poptávka a společnost chce zvýšit tržní podíl, dosáhne ho například cenovou válkou na úkor své konkurence.
- Vysoké fixní náklady – v odvětvích s vysokými fixními náklady se projevuje velká konkurenční rivalita a ta ještě sílí v době oslabení poptávky. Aby si udržely růst objemu prodeje a využití kapacity, poskytují na výrobky slevy, rabaty aj.
- Diferenciace produktů – při malé rozdílnosti produktů, zákazníci mohou jednoduše změnit prodejce, tím sílí konkurenční boj.
- Výstupní bariéry z odvětví – mohou být v podobě investic do strojů, vysokých fixních nákladů na výstup, penále za nedodržení smluvních závazků atd. Tyto bariéry nutí společnosti setrvat v odvětví i za cenu krátkodobých ztrát, a právě to je i spouštěčem významných cenových válek.
- Akvizice slabších podniků – při vstupu podniku do odvětví pomocí akvizice se předpokládá, že podnik získá vedoucí místo v odvětví. Nový podnik s sebou přináší i nové dovednosti a zdroje.

- Globální zákazníci – stále větší počet globálních zákazníků zvyšuje rivalitu. Podnik chce získat konkurenční výhodu na globálním základě. Např. Coca-Cola nebo výrobci automobilů.

Hrozba substitučních výrobků

Pod pojmem substitut je označován statek, který ve spotřebě nahrazuje jiný statek. Substitut se může stát atraktivním svou cenou, výkonem nebo může jeho přitažlivost vzniknout prostřednictvím módy - stane se módním. Často substituty přicházejí i z jiných odvětví.

Hrozba substitutů je omezena několika faktory:

- Relativní výše cen substitutů - substituty, které konkurují svou cenou, omezují ceny, jež mohou podniky v odvětví stanovit, bez toho, aby motivovaly zákazníky k přechodu k substitutům. Tyto omezené ceny omezují zisky podniku. Podniky pak hledají nákladové úspory, ocitají se pod velkým tlakem.
- Diferenciace substitutů - zákazník může takto porovnat cenu, kvalitu či výkon. Jsou vytvořené tlaky na rozdílnost výrobků od substitutů pomocí různých možností změn cen, kvality, služeb nebo lepších vlastností (skladování, manipulace, recyklace).
- Náklady na změnu - představují jednoduchost přechodu zákazníka k substitutům. Patří sem náklady na pořízení dodatečného vybavení pro zpracování substitutů, technická pomoc a seřízení strojů, psychické náklady na ukončení spolupráce s původním dodavatelem a navázání nových vztahů.

Konkurenční síla nabývá na významnosti s nízkou cenou, vysokou kvalitou a nízkými náklady přechodu zákazníků (Sedláčková, Buchta, 2006).

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Na trh zpravidla noví konkurenti přicházejí s lepšími zdroji a schopnostmi. Při ohrožení novou konkurencí záleží především na:

- Vstupních bariérách – pokud jsou tyto bariéry nízké, lákají nové konkurenty. Růst zisku láká potenciální konkurenci ke vstupu do tohoto odvětví. Konkurenti se mohou setkat s následujícími typy bariér:
 - Úspory z rozsahu a zkušenostní efekt – úspory nákladů se objevují při výrobě ve velkých objemech nebo při zkušenostech u opakované výroby.
 - Technologie a speciální know-how – bariérou zde jsou chráněné patenty nebo nízký počet pracovníků, kteří by ovládali specifické technologie.
 - Znalost značky a oddanost zákazníků – noví konkurenti musí vynaložit prostředky na reklamu a jiné akce k podpoře prodeje.
 - Kapitálová náročnost – vysoké investice potřebné k umístění se na trhu snižují počet konkurentů. (např. výstavba závodu, nákup zařízení atd.).
 - Absolutní nákladové výhody – např. při používání nejlevnějšího materiálu, vhodným umístěním podniku u zdroje surovin či u zákazníků atd.
 - Přístup k distribučním kanálům – přístup k distribučnímu kanálu vyžaduje vysoké peněžní prostředky na reklamu, podporu prodeje nebo na marže.
 - Legislativní opatření a státní zásahy – stát může přímo kontrolovat nebo redukovat vstup do některých odvětví např. licencemi.
- Očekávané reakci ostatních konkurentů (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou mít velký vliv na výnosnost podniků, jak tvrdí Sedláčková, Buchta (2006). Mohou jim zvýšit ceny dodávek nebo snížit jejich kvalitu. Čím více jsou podniky závislé na dodavateli ať už surovin, energie atd., tím mají dodavatelé větší vyjednávací sílu. Dodavatelé mají vysokou vyjednávací sílu i za následujících podmínek:

- pro odběratele je vstup velice důležitý – ovlivňuje kvalitu výstupu nebo představuje podstatnou část celkových nákladů,
- odvětví dodavatelů tvoří několik velkých podniků – mají velkou tržní pozici,
- vstupy jsou jedinečné a diferencované a odběratel nemůže z hlediska obtížnosti nebo vysokých nákladů změnit dodavatele,

- dodavatelé nemají zájem podporovat nižší cenou, lepší kvalitou, novými výrobky atd. své nepodstatné zákazníky.

Vyjednávací síla kupujících

Významní zákazníci mohou ovlivnit svého dodavatele. Mohou na něj z pozice svého vlivného postavení na trhu vyvinout tlak a způsobit tak ztráty zisku, vynutit si lepší úroveň kvality či výhodnější platební podmínky. Kupující mohou získat značnou vyjednávací sílu například v těchto situacích na trhu:

- málo zákazníků nakupujících velké množství – mohou si tak vyjednat množstevní slevy, zlepšené vlastnosti výrobku, lepší služby atd.,
- zákazníci mají nízké náklady v případě přechodu k jinému dodavateli,
- při vysoké standardizaci nakupovaného zboží, kdy zákazník může snadno změnit dodavatele,
- nákup určitého zákazníka představuje značnou část z celkových nákupů v odvětví,
- zákazníci využívají ekonomické výhody při nákupu stejného vstupu od více dodavatelů (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.4 *Balanced Scorecard*

Metoda Balanced Scorecard přináší manažerům souhrnný rámec, který převádí strategii a vizi podniku do uceleného souhrnu měřítek výkonnosti. BSC patří mezi nové metody a vznikla na základě požadavků podniků: být dlouhodobě konkurenceschopným podnikem a nepoužívat pouze výpočty finančního účetnictví, ve kterých jednotliví ukazatelé informují výhradně o minulosti. Tyto zprávy jsou pro dnešní podnikatele nedostačující. Nedokázaly nic vypovědět o vhodné strategii, kterou by mělo vzhledem k zákazníkům, dodavatelům, zaměstnancům, technologiím, procesům atd. vedení podniku zvolit, aby za podnik jako celek vytvářeli hodnoty. Autoři knihy Balanced Scorecard tvrdí „Pokud chtějí podniky v informačním věku přežít a prosperovat, musejí použít řídicí a měřicí systémy odvozené z jejich strategie a schopností“ (Kaplan, Norton, 2007, s. 29).

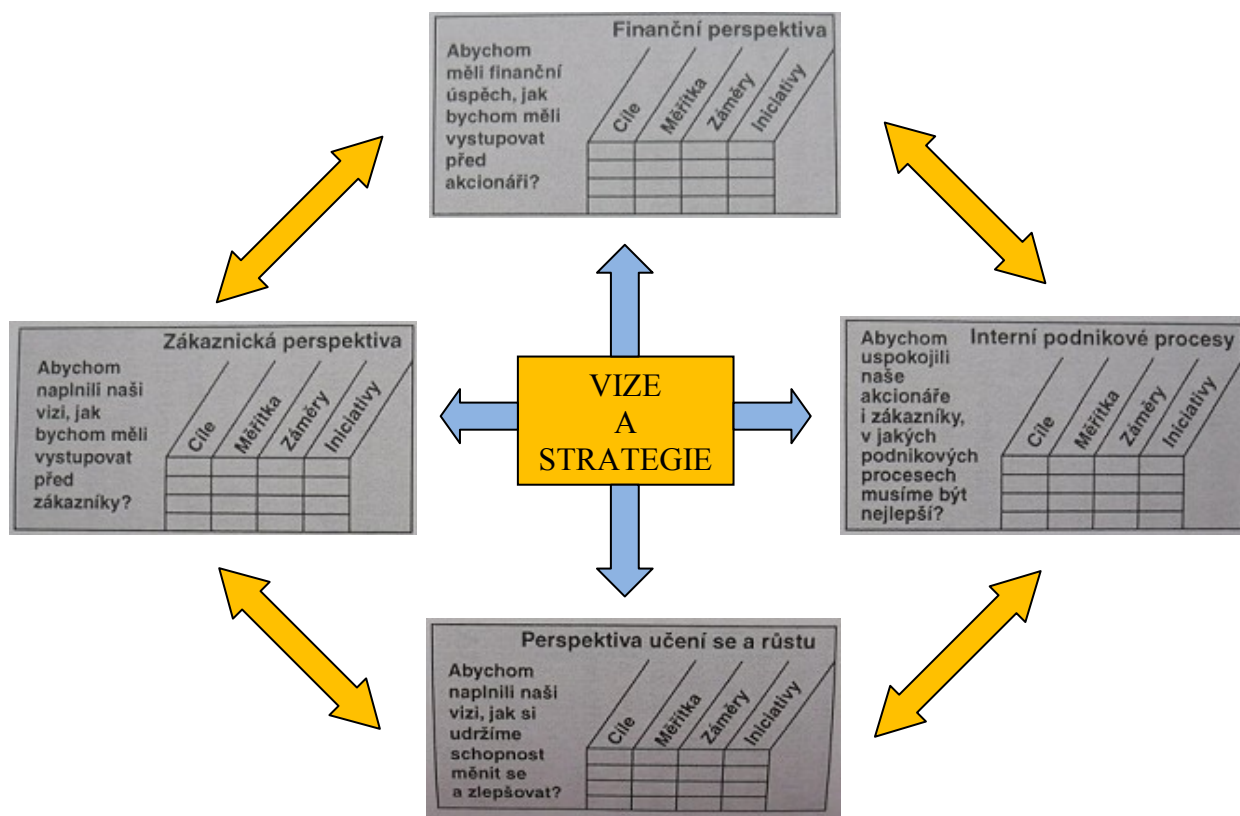
Cíle a měřítka BSC jsou tvořeny vizí a strategií podniku. K dříve již používaným finančním ukazatelům se přidaly další informace z různých oblastí a vznikla tak metoda Balanced Scorecard skládající se ze čtyř perspektiv. Jsou to perspektivy: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Může tak být měřeno, jaké hodnoty podnik

vytváří pro současné a budoucí zákazníky a jak zlepšuje kvalitu lidských zdrojů, systémů, způsobů práce atd., aby bylo dosaženo v budoucnu vyšší výkonnosti (Kaplan, Norton, 1996).

BSC nemá představovat dle Kaplana, Nortona (2007) systém controllingový, ale systém komunikační, informační a výukový. Má prostřednictvím svých čtyř perspektiv vyjadřovat rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi žádanými výstupy a jejich hybnými silami a mezi tvrdými měřítky a měkkými měřítky, které jsou často subjektivnější.

Obrázek 2.3 představuje návaznost podnikové vize a strategie na všechny čtyři perspektivy metody BSC.

Obr. 2.3: Balanced Scorecard se svými čtyřmi perspektivami



Zdroj: Kaplan, Norton, 2007, s. 20.

2.4.1 Finanční perspektiva

Celopodniková strategie by měla být propojena s finančními záměry, jak tvrdí Kaplan, Norton (2007). Ty mohou mít podobu: nárůstu obratu, snížení nákladů, zvýšení produktivity, snížení rizika atd. Také je nutné s tímto sjednotit a spojit všechny perspektivy BSC.

Propojování finančních cílů se strategií podniku

Na finanční cíle má vliv to, v jaké fázi životního cyklu se podnik nachází. Mohou být následující fáze:

- **Růst** – podnik se v této fázi nachází na začátku své existence a výrobky mají značný růstový potenciál. Jsou potřeba zdroje na vývoj a rozšíření nových výrobků, postavení dalších výrobních kapacit, dále je nutno investovat do systémů, distribučních sítí, navazování vztahů se zákazníky atd. Po finanční stránce bude cílem procentuální míra růstu obratu a míra růstu prodeje u cílových segmentů, zákazníků a v regionech.
- **Udržení** – podniky se snaží udržet a zvyšovat svůj podíl na trhu. Od investic podniky vyžadují vysokou návratnost a zaměřují se na zvýšení kapacity a neustálé zlepšování. Finančním cílem je ziskovost. Mohou být použita měřítka, jako jsou návratnost investic (ROI), výnosnost vloženého kapitálu (ROCE) a ekonomická přidaná hodnota (EVA).
- **Největší výnosy** – také se nazývá „sklizeň“ a představuje fázi zralosti podniku. V podniku se neprovádí velké investice, pouze do údržby současných přístrojů a dovedností. Je požadována krátká doba návratnosti. Nejpodstatnějším cílem podniků ve fázi sklizně je maximalizovat přítok hotovosti, což prezentuje např. ukazatel provozní Cash flow (před odpisy).

Podnik musí periodicky aspoň jednou ročně kontrolovat, ve které fázi se právě nachází, protože je možné, např. prostřednictvím nové technologie nebo tržní změny, objevit ve fázi zralosti růstový záměr podniku. Tím si potvrdí současnou strategii, nebo potřebu ji přepracovat (Kaplan, Norton, 2007).

Strategické směry pro finanční perspektivu

Všechny již zmíněné strategie podporují následující finanční oblasti, které jsou znázorněny v tabulce 2.1.

Tab. 2.1: Měření strategických finančních témat

		Strategická témata		
		Růst obratu a mix výrobků/služeb	Snížení nákladů/zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	<ul style="list-style-type: none"> - Míra růstu prodeje podle segmentů - Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> - Obrat na zaměstnance 	<ul style="list-style-type: none"> - Investice (procento prodeje) - Výzkum a vývoj (procento prodeje)
	Udržení	<ul style="list-style-type: none"> - Podíl na cílových zákaznících a účtech - Křížový prodej - Procento obratu z nových aplikací výrobků - Ziskovost zákazníků a výrobní linky 	<ul style="list-style-type: none"> - Náklady v porovnání s konkurencí - Míra snížení nákladovosti - Nepřímé výdaje (procento prodeje) 	<ul style="list-style-type: none"> - Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash) - ROCE podle klíčových kategorií aktiv - Ukazatel využití zdrojů
	Skřížení	<ul style="list-style-type: none"> - Ziskovost zákazníků a výrobní linky - Procento neziskových zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> - Jednicové náklady (na jednotku výstupu, na transakci) 	<ul style="list-style-type: none"> - Doba návratnosti - Výkonnost (propustnost)

Zdroj: Kaplan, Norton, 2007, s. 52.

Růst obratu a marketingový mix - tato strategie zahrnuje následující oblasti:

- Nové produkty – ve fázi růstu se podnik soustředí na rozšíření výrobních linek a nabízení nových výrobků.
- Nové aplikace – pro fázi udržení je doporučeno zvýšit obrat prostřednictvím nového využití již nyní zavedených výrobků.
- Noví zákazníci a nové trhy – současné výrobky a služby mohou být prodávány na novém trhu nebo novým zákazníkům.
- Nové vztahy – zaměřují se především na dosahování synergie při spolupráci na vývoji nového produktu.

- Nová cena strategie – ve fázi udržení i ve fázi sklizně může vzrůst obrát zvýšením ceny všech produktů, když tržby nekryjí náklady (Kaplan, Norton, 2007).

Snižování nákladů/zvyšování produktivity

- Zvýšení obrátu – mělo by to být cílem především ve fázi růstu.
- Snížení jednicových nákladů – tento faktor se využívá hlavně ve fázi udržení. Podniky se snaží snižovat výrobní náklady a zvýšit ziskovost.
- Zlepšení mixu prodejních kanálů – od tradičního vyřizování objednávek telefonem se přechází k elektronickým výměnám dat s nižšími náklady.
- Snížení provozních nákladů – snahou je snížit náklady na administrativu, prodej a režii, ale také zvýšit jejich efektivnost, např. zvýšit počet zákazníků.

Využití zdrojů/investiční strategie

- Cyklus cash-to-cash – ukazatel od součtu hodnoty prodaného zboží v zásobách a doby splatnosti pohledávek odečte dobu splatnosti závazků. Kapitál je držen v zásobách od nákupu zboží do prodeje výrobku.
- Zlepšení využití zdrojů – výsledky mohou být podporovány vývojem, výrobou, prodejem, významnou kapitálovou investicí atd. (Kaplan, Norton, 2007).

Součástí finanční perspektivy je zpracování finanční analýzy. Podkladem pro provedení finanční analýzy jsou finanční ukazatelé, které budou získány z reálných dat konkrétního podniku. Mezi základní metody finanční analýzy patří:

- analýza absolutních (stavových) ukazatelů – která analyzuje majetkové a finanční struktury,
- analýza tokových ukazatelů – zabývající se analýzou výnosů, nákladů, zisku a také cash flow,
- analýza rozdílových ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů – popisující ukazatele likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti, produktivity, kapitálového trhu a dalších.
- analýza soustav ukazatelů,
- a souhrnné ukazatele hospodaření (Knápková, Pavelková, 2010).

V aplikační části práce bude zpracována analýza absolutních ukazatelů a analýza poměrových ukazatelů. Pomocí absolutních ukazatelů bude provedeno srovnání vývoje konkrétních položek podnikových výkazů v časových řadách. Bude zobrazen přehled o tom, jak se konkrétně zvolené položky během několika let v podniku měnily. Veškeré potřebné informace k analýze absolutních údajů budou získány z Rozvahy a z Výkazu zisku a ztráty hodnoceného podniku za konkrétní roky.

Poměrové ukazatele finanční analýzy pomohou vedení firmy k vytvoření představy o finanční situaci podniku. Tato analýza staví do poměru různé položky získané z rozvahy, výkazu zisku a ztráty či cash flow. Dělí se na ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity, kapitálového trhu a další. Popis, jednotlivé vzorce a doporučené hodnoty ukazatelů zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity jsou uvedeny v příloze č. 3.

2.4.2 Zákaznická perspektiva

Tato perspektiva pomáhá manažerům popsat strategii orientovanou na zákazníka a trh, která dokáže zajistit do budoucna vysokou finanční návratnost, jak tvrdí Kaplan, Norton (1996). Stanoví se zde klíčová zákaznická měřítka určitých cílových zákazníků a tržních segmentů, jako např. získání nových zákazníků. Je třeba včas pochopit požadavky svých zákazníků, nebo budou předběhnout konkurenci, která lépe uspokojí zákaznické potřeby.

Manažeři musí převést strategické poslání z oblasti zákaznické perspektivy do konkrétních, tržně a zákaznický orientovaných cílů. Každý zákazník, ať už současný nebo potenciální, má jiné požadavky na výrobek či službu. Proto průzkum trhu podniku pomůže definovat strategii zjištěním preferencí různých zákaznických skupin. Podniková strategie je určena těmi skupinami, které si podnik určil jako cílové. Není vhodné snažit se uspokojovat všechny požadavky všech zákaznických skupin.

Základní skupina měřítek:

Podíl na trhu a obratu – nejprve je třeba zjistit cílové zákaznické skupiny nebo tržní segmenty. Celkovou velikost trhu je možné zjistit z různých obchodních asociací, statistik či veřejných zdrojů. Poté je možné určit podíl na obratu.

Udržení zákazníků – udržet si zákazníky je důležité a podniky, které mohou všechny své zákazníky identifikovat, si mohou změřit, zda si své klienty za určité období udržely.

Také mohou zjistit jejich loajalitu pomocí procenta růstu objemu zakázek, které s nimi uzavřely.

Získávání nových zákazníků – podniky, které se snaží o zvýšení svých obchodů, budou chtít zvýšit počet zákazníků. Může to být měřeno počtem nových zákazníků nebo celkovými prodeji novým zákazníkům.

Spokojenost zákazníků – je důležitá pro udržení si dosavadních zákazníků i pro přilákání nových. Spokojenost se zjišťuje zpětnou vazbou. Ne vždy však zákazníci tuto zpětnou vazbu prodávajícím poskytnou. Může být prováděna dotazníky posílanými elektronickou poštou, telefonicky nebo osobně.

Ziskovost zákazníků – podniky by měly chtít získávat především ziskové zákazníky, aby se nestaly jejich otroky. Podnik se při obtížnějším požadavku nemusí bát říct si o vyšší cenu, nebo zakázku odmítnout. Tabulka 2.2 znázorňuje, jak se chovat k jednotlivým zákazníkům v konkrétních segmentech (Kaplan, Norton, 2007).

Tab. 2.2: Ziskovost cílových segmentů a zákazníků

Zákazníci:	Ziskoví	Neziskoví
Cílové segmenty	udržet	převést
Necílové segmenty	monitorovat	eliminovat

Zdroj: Kaplan, Norton, 2007, s. 69.

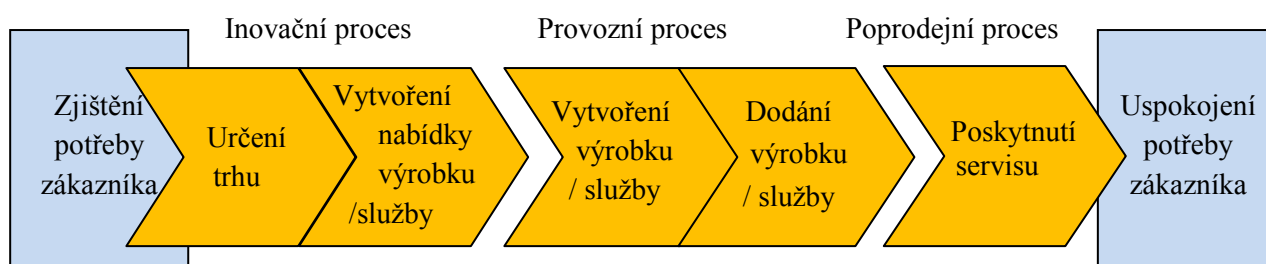
2.4.3 Interní a inovační perspektiva

V rámci této perspektivy musí manažeři podniku zabezpečit kritické interní procesy, které musí vykazovat nejlepší výsledky. Ty pak dovolují:

- nabízet hodnotové výhody, které zaujmou kupující a dokážou si je udržet,
- naplnit finanční očekávání akcionářů.

Cíle a měřítko interní a inovační perspektivy se stanoví až po sestavení finanční a zákaznické perspektivy. U interních procesů se stanoví měřítko tak, aby měla vliv na zákaznickou spokojenost a také na dosažení finančních cílů (Kaplan, Norton, 1996). Je vhodné v podniku formulovat interní hodnotový řetězec, který je zobrazen v obrázku 2.4.

Obr. 2.4: Perspektiva interních podnikových procesů – obecný model hodnotového řetězce



Zdroj: Kaplan, Norton (1996), s. 89

Hodnotový řetězec je podle Kaplana, Nortona (2007) složen ze tří procesů:

- inovační proces,
- provozní proces,
- poprodejní proces.

Inovační proces – nachází se v něm činnosti jako identifikace nových trhů, nových zákazníků, potřeb současných zákazníků, navrhování a výroba nových výrobků a služeb pro nové trhy a zákazníky. Manažeři čerpají informace z průzkumů trhu. Zjišťují jeho velikost, zákaznické preference, požadované ceny cílových výrobků či služeb atd. Také zde hledají úplně nové příležitosti. Dobrý podnik se snaží zákazníka pozitivně překvapit svými výrobky či službami, ne jen uspokojit jeho potřeby.

Provozní proces – je nositelem pouze krátkodobé tvorby hodnoty v podniku. Postupuje od zákaznickovy objednávky k dodávce výrobku či služby. Často se zde vyskytují činnosti, které se opakují, proto se zavádí metody řízení pro zlepšení procesů přijímání a vyřizování objednávek a také procesy výroby a dodávání. V současnosti ve výrobě převažují krátké doby cyklů a vysoká jakost. Měření provozního procesu se může provádět měřením kvality, doby cyklu nebo velikostí nákladů.

Měření doby trvání procesu – zákazníci preferují krátkou dobu splnění objednávky, která se měří jako doba uplynulá od odeslání objednávky do dodání výrobku či služby. Také se hodnotí spolehlivost. Společnost může být spolehlivým dodavatelem s nízkými náklady při výrobě malých objemů výroby na čas, ale může také vyrábět široký sortimentu produktů, a v tomto případě vyrábí velké množství produktů s vysokými náklady na skladování a při zastarávání zboží. Nemůže včas reagovat na požadavky zákazníků. Od druhého způsobu se většina podniků přeorientovává na výrobu s krátkou dobou splnění objednávky.

Poprodejní servis – je poslední fáze řetězce, který se věnuje záručním i nezáručním opravám, vráceným a nefunkčním výrobkům atd. Některé podniky se soustředí na rychlé, kvalitní a dostupné záruční a servisní činnosti. Tuto poslední část v hodnotovém řetězci lze měřit prostřednictvím času, např. rychlost odezvy na závadu, kvalitu servisu a výší nákladů.

2.4.4 Perspektiva učení se a růstu

Tato poslední perspektiva, jak popisují Kaplan, Norton (2007), ovlivňuje infrastrukturu podniku a zajišťuje dosahování cílů ve všech ostatních předchozích perspektivách. Investice do znalostí a schopností zaměstnanců jsou náklady, a když nebudou v podniku realizovány, budou příjmy vykazovány pouze krátkodobě. Ale z dlouhodobého hlediska je nemožné takto fungovat. Musí být investováno jak do nového zařízení, výzkumu a vývoje nových produktů, tak i do lidí, systémů či procedur. Jsou definovány tři oblasti této perspektivy:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

Schopnosti zaměstnanců

Dříve v průmyslovém věku bylo dělníkům přesně řečeno, jak mají rutinní a opakující se práce vykonávat. Dnes se přechází na automatizaci, a aby si společnost udržela svou výkonnost, musí ji stále zlepšovat. K tomu je třeba rekvalifikace zaměstnanců a rozvíjení jejich potenciálů.

Klíčová výstupní měřítka zaměstnaneckých cílů jsou spjata s loajalitou a produktivitou zaměstnanců a dělí se do tří kategorií:

- Měření spokojenosti zaměstnance – dotýká se pracovní morálky a spokojenosti se zaměstnáním. Spokojenost zaměstnanců se měří většinou jedenkrát ročně pomocí dotazníků nebo náhodného výběru a dotazováním určitého procenta zaměstnanců.
- Měřítka udržení zaměstnance – se vztahuje především na zaměstnance, kteří jsou pro podnik důležití, např. do nich podnik dlouhodobě investuje a podporuje jejich intelektuální kapitál.
- Měření produktivity zaměstnance – porovnává výstup vyprodukovaný zaměstnanci a množství k tomu potřebných zaměstnanců.

Po stanovení měřítek perspektivy učení se a růstu by měly být rozpoznány konkrétní hybné síly. Mezi ně mohou být zařazeny:

- Rekvalifikace zaměstnanců – je nutné změnit činnosti pracovníků od pouhého uspokojování přání zákazníků k předvídání jejich potřeb a k jejich nabídce.
- Možnosti informačního systému – pro efektivně odváděnou práci je třeba mít dobré informace. Pracovníci především v přední linii musí znát včas informace o svých zákaznících, interních procesech či finančních důsledcích. Je nutné mít zajištěnou rychlou zpětnou vazbu pro návrhy ke zlepšení, odstranění nedostatků či snížení nákladů.
- Motivace, delegování pravomocí a angažovanost – pracovníci pro dobrý výkon své práce musí být motivováni a měli by mít možnost v určitých případech sami rozhodovat a jednat.

2.4.5 Propojování měřítek BSC se strategií podniku

Norton, Kaplan (2007) tvrdí, že je velmi nutné sestavit BSC tak, aby vyjadřovala strategii podniku. BSC je obrazem vize celé společnosti, tvoří předlohu strategie, která přináší pracovníkům zpětnou vazbu o tom, jak se podílejí na úspěchu podniku.

Měřítko BSC mohou být se strategií propojena pomocí:

- Vztahu příčin a důsledků – strategie v tomto případě je soubor tvrzení o příčině a důsledku. Může být formulována slovním spojením: jestliže – potom. Všechna měřítko by se měla stát součástí řetězu příčin a důsledků.
- Výstupů a hybných sil výkonnosti – výstupy představují zpožděné indikátory např. ziskovost, spokojenost zákazníků, kvalifikace zaměstnanců. Hybné síly výkonnosti jsou naopak předstižené indikátory. Jsou jedinečné a navržené pro konkrétní podnik např. cíle interních procesů a učení se a růstu.
- Vazby na finance – BSC se upíná především na finanční výstupy ROCE a EVA. Všechna měřítko v metodě BSC by měla být spojena s finančními cíli.

V metodě BSC má být použito čtyř až sedmi měřítek pro každou perspektivu. Je nutné pozorovat tuto metodu jako nástroj pro jednu strategii a všechna měřítko propojit v řetězci příčin a důsledků, který formuluje danou strategii.

Podniky neaplikují metodu BSC z důvodu zlepšení systému měření, ale za účelem dosáhnout nové strategie. Sjednocením BSC do plánů manažerů pomůže sladit všechny manažerské procesy a implementovat dlouhodobé podnikové strategie (Kaplan, Norton, 2007). Při tvorbě metody BSC musí být stanoveny cíle, určení hráči a celé to má proběhnout jako proces. I když je každý podnik jedinečný a může provést BSC, jak sám uzná za vhodné, existuje doporučení v podobě uspořádaného plánu, který je složen ze čtyř částí. Jednotlivé části a jejich časový rámec je zobrazen v příloze č. 4. Projekt obvykle trvá 16 týdnů, ale tato doba není pevně daná.

2.5 SWOT analýza

Tato analýza zachycuje hlavní faktory, které ovlivňují strategické postavení společnosti. Neustále dochází ke střetům zdrojů a schopností uvnitř podniku se změnami, které se odehrávají v jeho okolí. „SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 91).

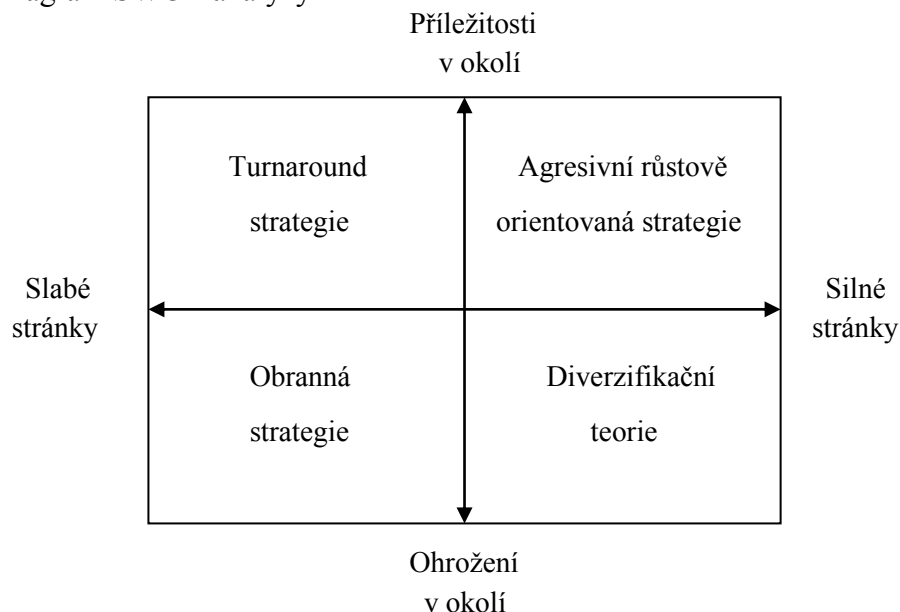
Analýza rozpoznává zvláště vnitřní a zvláště vnější stav podniku. Vnitřní situace podniku se dělí na silné a slabé stránky, kde se snaží podnik silné stránky podpořit a dále je zdokonalovat, a naopak slabé stránky se snaží redukovat. Vnější situace v podniku se dělí na příležitosti a ohrožení, kde jednotlivá ohrožení se mohou postupem času změnit na příležitosti, ale platí to i naopak. Příležitosti se mohou změnit na ohrožení. Za cíl SWOT analýzy jsou považovány poznatky, které slouží k rozpoznání a posouzení vlivů, které dovedou předpovědět vývojové trendy a vzájemné souvislosti faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace společnosti.

Postup SWOT analýzy by měl probíhat takto:

1. Z předešlých analýz rozpoznat důležité změny v okolí podniku. Počet klíčových činitelů by neměl být větší než 7 – 8.
2. Rozeznat silné a slabé stránky podniku. K tomu mohou pomoci provedené analýzy vnitřních zdrojů a schopností společnosti. Také zde by mělo být maximálně 7 – 8 ukazatelů.

3. Poté se vyhodnotí vztahy silných a slabých stránek s důležitými změnami, které se odehrály v podnikovém okolí (Sedláčková, Buchta, 2006). Všechny ukazatele mohou být zachyceny v diagramu SWOT analýzy, který zobrazuje obrázek. 2.5.

Obr. 2.5: Diagram SWOT analýzy



Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006, s. 91.

Kvadrant „Agresivní růstově orientovaná strategie“ je tvořen příležitostmi v okolí a silnými stránkami, které podporují tyto příležitosti. Výsledkem je růstově až agresivně směřovaná strategie, nazývaná také strategie SO, pro podniky je nejvíce žádané dostat se do této pozice na trhu.

V kvadrantu „Diverzifikační teorie“ se silné stránky střetávají s ohrožením z okolí. Nazývá se strategií ST a snahou je maximalizovat silné stránky a minimalizovat ohrožení. Je důležité ve správný okamžik rozpoznat hrozby a změnit je v příležitost pomocí silných stránek.

Kvadrant „Turnaround“ představuje pro podnik příležitosti z okolí, ale současně musí pracovat s mnoha slabými stránkami. Tato strategie OW se snaží omezovat slabé stránky a více využívat příležitosti z okolí.

Poslední „Obranná strategie“ je nejméně žádaná. V podniku se vyskytuje mnoho slabých stránek a také mnoho ohrožení z okolí. Strategie se nazývá také WT a snaží se o minimalizaci jak slabých stránek, tak rizik z okolí podniku. Podnik často řeší situaci kompromisem nebo odchodem z pozic.

Celá SWOT analýza má popsat faktory důležité pro vytvoření strategie. Měla by splňovat prvek dynamiky, aby zobrazovala budoucí očekávání. Výsledky SWOT analýzy mohou určit pozici, kterou má podnik na trhu (Sedláčková, Buchta, 2006).

3 Aplikace zvolených metod pro hodnocení podniku

V této části práce bude představena hodnocená společnost a postupně budou provedeny analýzy a metody popsané v kapitole teoretických východisek.

3.1 Představení společnosti

Zvolená společnost si nepřeje zveřejnit své pravé obchodní jméno, proto bude v této práci uvedena pod fiktivním názvem Minerálka, s. r. o.

Společnost vznikla v roce 1992 a jejím předmětem podnikání je čerpání, úprava a prodej minerální vody. Sídlo i výrobu má v Olomouckém kraji a patří mezi nejvýznamnější výrobce minerálních vod v České republice.

Právní formou podnikání této organizace je společnost s ručením omezeným. Statutární orgán společnosti je složen ze dvou jednatelů, ti jednají jménem společnosti v plném rozsahu samostatně. Společnost je vlastněna osmi fyzickými osobami, které drží celkem 65 % základního kapitálu společnosti, a jednou právnickou osobou DK INVEST, a. s., která vlastní zbývajících 35 % základního kapitálu. Celková výše základní kapitál společnosti Minerálka, s. r. o. je 2 914 000,- Kč. Společnost je složena ze čtyř úseků a má 3 odborné ředitele. Organizační struktura je uvedena v příloze č. 5. Ve společnosti pracuje celkem 96 zaměstnanců.

Obchodní politika společnosti je orientovaná především na spotřebitele, což zajišťuje širší a hloubka sortimentu. Společnost vyrábí přírodní i ochucené minerální vody a konkrétně nabízí 15 příchutí. Každoročně společnost rozšiřuje sortiment a v roce 2011 byla novinkou příchutí Aloe vera s ostružinou.

Jako jediná společnost v České republice stále používá vratné skleněné obaly 0,7 l. Dále používá skleněné obaly o objemu 0,33 l, PET láhve v objemech 1,5 l, 0,5 l a 2 l a vratné sudy KEG 30 l a 50 l.

Minerálka, s. r. o., realizuje prodej minerálních vod na nezávislém trhu, v síti COOP, v maloobchodních řetězcích a částečně exportuje své produkty do USA a na Slovensko.

Společnost získala za své výrobky několikrát národní značku kvality KLASA, dále ocenění Zlatý, Stříbrný i Bronzový pramen a splňuje systém kritických bodů HACCP certifikovaný Českou společností pro jakost.

3.2 Analýza makroprostředí

Pro hodnocení makroprostředí podniku je použita PESTE analýza se svými jednotlivými oblastmi a jsou zde vybrány ty faktory, s kterými se společnost konkrétně potýká, a které ovlivňují její činnost.

3.2.1 Politické a legislativní faktory

Konkrétní faktory z této oblasti, které se nejvíce dotkly činností ve společnosti:

- Doba splatnosti faktur – novela obchodního zákoníku se snaží bojovat proti opožděným platbám a omezuje dobu splatnosti faktur. Má to pomoci především malým a středním dodavatelům zboží a služeb, kteří obdrží platbu pozdě a dostávají se vlivem toho do druhotné platební neschopnosti. I když společnost Minerálka, s. r. o., je podle pravidel Evropské unie řazena mezi velké podniky, zkrácení doby splatnosti faktur představuje pro společnost pozitivní sdělení. Nová základní lhůta pro splacení faktur je 30 dnů pro všechny, ale po vzájemné domluvě může být tato doba prodloužena až na 60 dnů. To však musí být odůvodněno povahou závazku u orgánů státní správy.

S tím souvisí i další změna, a to je úrok z prodlení. Nově se dá účtovat i bez připomenutí dlužníkovi před vypršením lhůty. Také se zvýší úroková sazba z prodlení minimálně na osm procentních bodů nad referenční sazbu České národní banky. Tzn. současná roční repo sazba stanovená Českou národní bankou je 0,5 %, a pokud by od 1. března 2013 došlo k prodlení, je úrok minimálně 8,5 %.¹

- Novela zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty – tento zákon byl novelizován 1. dubna 2011 a u spousty společností tímto došlo k problému s novým účtováním bonusů a skont. Bonus znamená zvýhodnění, které za odběr zboží nebo služby v hodnotě, která za určité období převyšuje stanovenou částku, poskytne dodavatel odběrateli. Skonto pak znamená snížení celkové úplaty dodavatelem v případě, že odběratel včas poskytl úhradu. Do vydání novely tohoto zákona nepodléhalo toto plnění dani. Dodavatelé nemuseli opravovat základ daně

¹ MORÁVEK, Daniel. Doba splatnosti faktur se omezí a zvýší se tresty za zpoždění. Čtěte jak. *Podnikatel.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-10-09]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/doba-splatnosti-faktur-se-omezi-a-zvysi-se-tresty-za-zpozdeni-ctete-jak/>

a výši daně při poskytnutí bonusů nebo skont. Od 1. dubna 2011 se měnil zákon o DPH a v § 42 odst. 1 se uvádí povinnost opravit základ daně nebo výši daně ve všech zákonem vymezených případech. Patří sem právě i bonusy a skonta, protože mění základ daně.

- Omezení plateb v hotovosti – Na řadu podniků mělo vliv i změnění výše limitu hotovostních plateb, který stanoví zákon č. 254/2004 Sb. o omezení plateb v hotovosti. Novinka byla platná od 27. května 2011 a původní limit 15 000 EUR byl stanoven v českých korunách, a to ve výši 350 000 Kč. Spadají sem všechny platby v české i cizí měně, provedené týž poskytovatelem platby stejnému příjemci během jednoho kalendářního dne. Při překročení limitu musí být platba provedena bezhotovostně.²
- Změna sazby daně – od 1. ledna 2013 se zvýšily obě sazby daně z přidané hodnoty. To prosadila před Vánoci vládní koalice ve Sněmovně jako součást daňového balíčku. Nově je snižená sazba daně ve výši 15 % a základní sazba daně 21 % místo původních 14 % a 20 %.³ Společnost Minerálka, s. r. o., se svým zbožím spadá do kategorie snížené sazby daně a došlo tím tak ke zdražení těchto produktů, ale i ostatního zboží, protože se sazby daně zvýšily u všech výrobků na trhu.

3.2.2 Ekonomické faktory

Tyto ekonomické faktory nepředstavují pro společnost mnoho příležitostí.

Faktor úroková míra je stále klesající, ale společnost v tomto nespátřuje žádnou velkou výhodu.⁴

Směnný kurz - i když má společnost české dodavatele, obchoduje s nimi v eurech. Není to pro ni ideální situace, ale pokud si chce udržet své dodavatele, vyhoví jim a platbu posílá v eurech. Přesto, že to nemá významný vliv na výsledek hospodaření společnosti, vznikají jí tím kurzové ztráty.

² Informace pro podnikatele č. 2/2012. In: *Daně CZ* [online]. 2011 [cit. 2012-10-09]. Dostupné z: http://www.danecz.cz/data/modules/download/1326367598_Informace%20pro%20podnikatele%202-12.pdf

³ Sazby daní se letos a napřesrok nebudou měnit, rozhodla vláda. *Patria* [online]. 2013 [cit. 2013-02-07]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2260731/sazby-dani-se-letos-a-napresrok-nebudou-menit-rozhodla-vlada.html>

⁴ Peněžní trh. *Česká národní banka* [online]. 2012 [cit. 2012-10-09]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financi_trhy/penezni_trh/

Nezaměstnanost – v dnešní době i v minulosti měla společnost vždy dostatek zaměstnanců a se zaváděním nové technologie se stává, že má přebytek zaměstnanců. S lepší technologií potřebuje méně pracovních sil.

Výše investic – v současnosti realizuje společnost pouze takové investice, které představují úsporu nákladů, např. investice do energetických úspor změnami technologií.

Cena – sledovaná společnost není lídrem trhu, proto si nemůže diktovat ceny. Je v pozici příjemců cen, které jí diktují především silní odběratelé.⁵

3.2.3 Sociální a demografické faktory

Společnost své produkty zaměřuje především na ženy, ale i ostatní obyvatele, kteří preferují zdravý životní styl. Nápoje mají vysoký podíl minerálů a jsou vyráběny v mnoha příchutích. Některé z nich nesou označení Bio. Společnost nově začala i s výrobou míchaných nápojů pro ženy, což obojí patří mezi současné trendy.

Podnik vyznává kulturní hodnoty obce a podporuje kraj, ve kterém působí. V roce 2012 už po dvanácté pořádal akci „Balóny nad hradem“, kde více než 20 horkovzdušných balónů vzlétlo nad hrad Bouzov v Olomouckém kraji. Byl zde připraven také bohatý doprovodný program s volným vstupem.

3.2.4 Technologické faktory

Technologická oblast podnikání čelí rychlému zastarávání. Na společnost Minerálka, s. r. o., jsou ze strany odběratelů kladeny vysoké nároky na obaly. Protože je hodnocená společnost posledním výrobcem minerálních vod do skleněných lahví o objemu 0,7 litru, distributoři nevnímají tento obal jako atraktivní a vyvíjejí tlak na výrobu pouze do plastových láhví, i když jsou skleněné obaly kvalitnější a minerálky se v nich méně kazí.

Při výrobě do plastových obalů platí společnost poplatek za každou tunu plastů, do kterých minerálku stočí, proto je trendem snižovat váhu plastových lahví.

Společnost neprovádí sama výzkum a vývoj, ale spolupracuje s dalšími organizacemi, které pro ni vytvářejí nové druhy sirupů a esencí nebo právě navrhuji lehčí plastové láhve.

⁵ Interní materiály společnosti Minerálka, s. r. o.

3.2.5 Ekologické faktory

Na společnost Minerálka, s. r. o., se vztahuje Zákon č. 167/2008 Sb., o předcházení ekologické újmy a o její nápravě. Tento zákon přesně určuje povinnosti k předcházení ekologické újmy, popřípadě její nápravě. Ekologickou újmou se stává nepříznivá měřitelná změna přírodního zdroje, která se projevuje přímo nebo nepřímo na chráněných skupinách volně žijících živočichů a planě rostoucích rostlin, na podzemních nebo povrchových vodách nebo půdě.⁶

Od 1. 1. 2013 platí povinnost provést hodnocení rizik, jejichž cílem je zjistit závažnost a rozsah možné ekonomické újmy. To lze provést externě nebo prostřednictvím odborníků, kteří pracují přímo ve společnosti. Společnost Minerálka, s. r. o., v této oblasti dlouhodobě spolupracuje s pojišťovacími poradci ze společnosti Renomia, a. s. Ta je největší českou pojišťovací makléřskou společností a také působí v dalších zemích střední a východní Evropy. Společnost Minerálka, s. r. o., využívá služby pojištění ekologické újmy, které se vztahuje na náklady:

- na nápravu ekologické újmy,
- na realizaci preventivních opatření,
- právního zastoupení,
- na šetření, odstranění, vyčištění a monitoring ekologické újmy.⁷

Společnost zabezpečuje sběr obalů zapojením se do systému autorizované obalové společnosti EKO-KOM, která působí celorepublikově a zajišťuje třídění, recyklaci a využití obalového odpadu. Ze zákona mají plnič obalů, distributoři baleného zboží a obchodníci závazek zpětného odběru a využití obalových odpadů. Dle uzavřené smlouvy má společnost Minerálka, s. r. o., povinnost:

- evidovat obaly uvedené na trh nebo do oběhu,
- čtvrtletně platit odměny za zajištění zpětného odběru a využití odpadu z obalů,
- ročně platit poplatek za zaevidování do systému sdruženého plnění.

⁶ Zákon č. 167 ze dne 22. dubna 2008 o předcházení ekologické újmy a o její nápravě a o změně některých zákonů (zákon o ekologické újmě). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2008, Částka 53, s. 2210-2228. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2008/sb053-08.pdf>. ISSN 1211-1244.

⁷ Pojištění ekologické újmy a environmentálních rizik. *Renomia* [online]. © 2012 [cit. 2013-01-25]. Dostupné z: <http://www.renomia.cz/reseni-a-sluzby/podle-produktu/pojisteni-ekologicke-ujmy/>

Roční poplatek za zaevidování do systému v celkové výši 1600,- Kč je rozdělen na dvě části. 800,- Kč představuje evidenční poplatek do Státního fondu životního prostředí dle §30 zákona o obalech a zbývajících 800,- Kč je administrativní poplatek za evidenci v systému EKO-KOM.

Odměny za zajištění zpětného odběru a využití odpadů z obalů platí společnost za obaly pro jedno použití – měkké plasty ve výši 5196,00 Kč/t. Za skleněné láhve se poplatek neplatí. Skleněné láhve jsou opakovatelně používány, jsou kvalitnější a minerálky se v nich méně kazí.⁸

3.3 Analýza mezoprostředí

Ke zhodnocení mezzoprostředí zvolené společnosti je využita Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která se postupně zabývá konkurenty v odvětví, potenciálními konkurenty, novými výrobky, dodavateli a odběrateli. Postupně budou popsány konkrétní faktory, které na tyto jednotlivé skupiny vzhledem ke zvolenému podniku působí.

Rivalita mezi konkurenčními podniky

V odvětví minerálních vod se vyskytuje velká rivalita. Seznam názvů přírodních minerálních vod a jejich hodnoty minerálních látek jsou uvedeny v příloze č. 6. Největším konkurentem pro hodnocenou společnost jsou Karlovarské minerální vody, které ovládají trh téměř z 80 %. Analyzovaná společnost Minerálka, s. r. o., se v žebříčku největších českých výrobců minerálních vod vyskytuje na druhé příčce.⁹

Pořadí největších českých výrobců minerálních vod:

1. Karlovarské minerální vody
- 2. Minerálka**
3. Karlovarská korunní kyselka
4. Ondrášovka
5. Marienbad Waters

Společnost Karlovarské minerální vody vlastní následující značky: Mattoni, Dobrá voda, Magnesia, Aquila a od roku 2006 je jediným akcionářem společnosti Poděbradka, a. s.

⁸ EKO-KOM [online]. © 2011 [cit. 2013-01-25]. Dostupné z: <http://www.ekokom.cz/cz>

⁹ FRÁNEK, Tomáš a Miroslav PETR. Mocná skupina se nechce vzdát Poděbradky. *HN.IHNED.CZ* [online]. 2004 [cit. 2013-01-28]. ISSN 1213 - 7693. Dostupné z: http://hn.ihned.cz/2-14159310-500000_d-13

Také má většinové podíly v různých společnostech. Jednou z nich je např. společnost DK Invest, která vlastní 35procentní podíl v hodnocené společnosti Minerálka, s. r. o. Toto spojení je pod kontrolou Úřadu na ochranu hospodářské soutěže.

Pozice společnosti Karlovarské minerální vody na trhu je silná a způsobuje oslabení vyjednávacích pozic ostatních výrobců minerálních vod na českém trhu.

Hrozba substitučních výrobků

Při zjišťování substitutů k minerálním vodám se jich nabízí velké množství. Mohou to být alkoholické nápoje i nealkoholické nápoje. Ve skupině alkoholických nápojů představují substituty především různé druhy piva, jako je pivo výčepní, ležák, víceprocentní, diapivo, nealkoholické, světlé, tmavé a to prodávané ve skle, plastu, plechovkách či sudové. Plnoletí lidé, a to především muži, například v horkém letním dni sáhnou po vychlazené láhvi piva. Jako substitut v oblasti alkoholických nápojů může být zařazeno také víno. Spotřebu piva a vína na osobu za rok znázorňuje tabulka č. 3.1. Dalšími substituty v této oblasti mohou být různá ochucená piva, kdy po úspěchu piva Cool Lemon z roku 2011 se v roce 2012 objevují další příchutě ochucených piv od mnoha výrobců. Jsou to:

- Staropramen Cool Grep
- Zlatopramen Radler Citrón a Zlatopramen Radler Pomeranč se zázvorem
- Gambrinus Řízný citrón a Gambrinus Limetka & bezinka
- Fénixe z dílny Plzeňského Prazdroje
- Samson Radler Lemon a Samson Radler Grep¹⁰

Tab 3.1: Spotřeba piva a vína na obyvatele za rok

Víno, pivo	Měrná jednotka	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Víno celkem	litry	16,3	16,5	16,8	17,2	18,5	18,5	18,7	19,4	19,4
Pivo celkem	litry	161,7	160,5	163,5	159,1	159,1	156,6	150,7	144,4	142,5

Zdroj: ČSÚ

¹⁰ 2012 - rok ochucených piv. *Miluji pivo* [online]. © 2012 [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: <http://www.milujipivo.cz/2012-rok-ochucenych-piv/>

Nealkoholické nápoje jsou bližší substituty minerálních vod. Do této skupiny se řadí všechny druhy čajů, čajových koncentrátů, kávy, minerální vody, sodové vody, limonády a ostatní nápoje. Přehled průměrné spotřeby nealkoholických nápojů jedním obyvatelem za rok je uveden v tabulce č. 3.2. Společnost Minerálka, s. r. o., vyrábí jak přírodní, tak ochucené minerální vody. Má širokou škálu ochucených vod, ale i přesto může být jejím substitutem taková ochucená varianta, kterou neprodukuje. Jako například kávová a čokoládová příchut', se kterou přišla Karlovarská Korunní, s. r. o.

Dále mohou být považovány za substitut balené stolní vody, nápojové koncentráty, konzumní sirupy nebo také ovocné i zeleninové šťávy.

Tab. 3.2: Průměrná spotřeba nealkoholických nápojů na obyvatele za rok

Nealkoholické nápoje	Měrná jednotka	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Čaj	kg	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,4	0,3	0,2	0,2
Zrnková káva	kg	2,3	2,4	2,2	2,3	2,4	2,2	2,2	2,0	2,3
Minerální vody a nealkoholické nápoje	litry	266	275	281	289	293	297	296	293	287
Minerální vody	litry	60,0	63,0	64,0	66,0	67,0	68,0	67,0	66,0	65,0
Sodové vody	litry	33,4	35,0	35,0	36,0	37,0	37,0	37,0	38,0	38,0
Limonády	litry	98	101	104	107	108	109	109	110	106
Ostatní nápoje	litry	74,6	76,0	78,0	80,0	81,0	83,0	83,0	79,0	78,0

Zdroj: ČSÚ

Z tabulky č. 3.2 je patrné, že v posledních dvou uvedených letech zůstala spotřeba čaje stejná, ale spotřeba kávy na osobu na rok vzrostla. Dále je od roku 2008 znatelný pokles spotřeby minerálních vod. Sodová voda z dlouhodobého hlediska roste a limonády a ostatní nápoje v roce 2011 vzhledem k roku 2010 klesly.

Do kategorie sycených nápojů patří colové nápoje, jejichž objem prodeje meziročně roste. Patří mezi ně Coca – Cola, Pepsi, Kofola atd. Dále se projevuje mírně rostoucí trend v kategorii sirupů. Naopak prodej džusů zaznamenal oproti roku 2011 nejvýraznější pokles z celé kategorie nealkoholických nápojů. Zákazníky odrazuje především vysoká cena. Kupují je především v cenových akcích a jsou loajální ke své oblíbené značce.¹¹

Za nejběžnější substitut je považována voda z kohoutku. Někteří lidé mají výhrady k chuti vody z kohoutku, ale ostatní k ní mají příznivý vztah a běžně ji pijí. 69 % spotřebitelů vnímá její nízké ekologické dopady ve srovnání s balenou vodou a podstatné je také to, že je levná nebo zcela zdarma.¹² V roce 2013 se cena vodného a stočného v České republice za 1 m³ pitné vody pohybuje od 52,30 Kč v Litomyšli do 90,85 Kč v Turnově.¹³

Jinou skupinou substitutů minerálních vod jsou tzv. domácí výrobky, které představuje společnost SodaStream. Vybavenost českých domácností tímto přístrojem je zatím pod hranicí 10 %, ale je předpokládán růst prodeje těchto výrobků.¹⁴

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Vstup potenciálních konkurentů na trh minerálních vod není vůbec snadný. Jako první si musí noví konkurenti najít pramen, z kterého budou minerální vodu čerpat. Když mají svůj vlastní zdroj, musí se rozhodnout, zda budou jejich produkty podobné nebo stejné jako produkty, jaké vyrábí konkurence. Míra odlišnosti minerálních vod je velice nízká. Mohou být odlišné pouze v několika aspektech. Konkurenti např. mohou nabízet různé varianty příchutí – nejlépe takové, které konkurence vůbec nemá ve své nabídce, mohou upozornit zákazníky na kvalitu a vlastnosti minerálního pramene, mohou použít jiné obalové materiály, než používají konkurenti, zákazníky na to musí upozornit a vyjmenovat jejich přednosti, mohou se zaměřit na odlišný tvar láhve, než je běžně k dostání v obchodech, nebo mohou vytvořit etiketu, která bude poutat pozornost zákazníků.

Dále si musí postavit nebo zrekonstruovat a vybavit potřebným zařízením svou výrobu, což je finančně nákladné a představuje to významnou bariéru vstupu do odvětví.

¹¹ Nealko nápojům konkuruje kohoutková voda. ČIKAROVÁ, Klára. *Regal* [online]. 2012 [cit. 2013-02-07]. Dostupné z: <http://eregal.ihned.cz/c1-55876280-nealko-napojum-konkuruje-kohoutkova-voda>

¹² Voda z kohoutku se hlásí o podíly na trhu. KLÁNOVÁ, Eva. *Retailinfo* [online]. 2011 [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: <http://www.retailinfo.cz/magazin/clanky/voda-z-kohoutku-se-hlasi-o-podily-na-trhu>

¹³ Cena vody 2013, fakturovaná vodárnami v ČR seřazena dle skutečné výše. *Vodárenství* [online]. © 2008-13 [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: <http://www.vodarenstvi.com/vodne-a-stocne-2013.php>

¹⁴ ČIKAROVÁ, Klára. Nealko nápojům konkuruje kohoutková voda. *Regal* [online]. 2012 [cit. 2013-01-28]. ISSN 1213 - 7693. Dostupné z: <http://eregal.ihned.cz/c1-55876280-nealko-napojum-konkuruje-kohoutkova-voda>

Potenciální konkurence bude potřebovat kapitál na pořízení technologií k získávání vody, úpravu vody, stáčení vody, balení lahví atd. Musí se také rozhodnout, zda si budou sami skleněné nebo PET láhve vyrábět nebo si najdou svého dodavatele.

Také se na začátku svých aktivit mohou často setkat s negativními reakcemi a protesty místních obyvatel, kterým se výstavba z jakéhokoliv důvodu, např. z ekologického, nemusí líbit.¹⁵ Je tu i riziko, že se nenajde investor, který by investici financoval.

Když budou mít noví konkurenti zajištěnou výrobu, je nutné si také zajistit distribuční kanály. Pro výrobce je to nezbytná činnost a také velice nákladná. Konkrétně v České republice působí společnost Karlovarské minerální vody, která pokrývá téměř 80 % trhu minerálních vod, a noví neznámí konkurenti by se mohli dostat do situace, že se nedokážou zviditelnit a oslovit zákazníky. Mnozí zákazníci jsou loajální značce, proto je třeba k oslovení těchto zákazníků zapojit více úsilí. Výrobci si musí zajistit distribuci do velkoobchodů a maloobchodů. Prodej do malých obchodů s potravinami prodejcům v dnešní době nezajistí dostatečné tržby. S prodejem do maloobchodů také souvisí zajištění si doplňování zásob, když výrobky v regálech dojdou. Společnosti si tuto činnost zajišťují v obchodech většinou pomocí vlastních pracovníků, kteří regály v obchodech se svými produkty hlídají, a když je potřeba, tak je doplní, aby měli zákazníci možnost si je koupit.

Potenciální výrobci jsou také znevýhodněni tím, že z počátku svého podnikání nedosahují úspor z rozsahu. Mnozí současní výrobci produkují velké množství příchutí minerálních vod a tím mohou dosahovat nižších nákladů na jednotku výroby. Společnost Minerálka, s. r. o., efektivně využívá výrobní kapacity a tím rozpouští podíl fixních nákladů na vyráběnou produkci.

V neposlední řadě zde působí legislativní opatření, která jsou náročná na administrativu. Výrobce musí zajistit především dosledovatelnost výrobků, hygienické požadavky atd. V podnicích mohou být dodržovány také dobrovolné normy. Ve společnosti Minerálka, s. r. o., to je systém kritických bodů HACCP certifikovaný Českou společností pro jakost.

¹⁵ Na Mattonku zaútočí nová konkurence. *Aktuálně.cz* [online]. 2006 [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/zivnostnik/clanek.phtml?id=279038>

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost Minerálka, s. r. o. nakupuje především příchutě do minerální vody v podobě potravinářských sirupů a plastové polotovary, z kterých se pomocí formy a tlaku vytváří PET láhve. Dodavatele potravinářských sirupů má společnost pouze jediného, se kterým dlouhodobě spolupracuje a pracoviště má přímo v areálu společnosti Minerálka, s. r. o. Na plastové polotovary vyzkoušela společnost několik dodavatelů, ale po špatné zkušenosti, kdy dostala nekvalitní zásilku, se vrátila k původnímu dodavateli.

Vyjednávací síla kupujících

Společnost prodává své výrobky jak nezávislým odběratelům, tak obchodním řetězcům. V oblasti obchodních řetězců dodává minerální vody téměř do všech maloobchodních řetězců, např. Kaufland, Tesco, Makro atd., a během domluvených akcí jednorázově zajišťuje prodej do společnosti Lidl. Je také dodavatelem pro síť COOP. Prostřednictvím obchodních řetězců společnost uzavírá 70 % svých obchodů.

Minerálka, s. r. o., prodává své zboží také do Slovenské republiky, a to prostřednictvím společnosti Kaufland. Odběratelé v podobě maloobchodních řetězců představují pro společnost velké riziko, protože uplatňují svou silnou pozici na trhu a s tím souvisí jejich velká vyjednávací síla. Diktují si ceny výrobků, za které chtějí v obchodech konkrétní výrobky prodávat, a dodávající společnost se tomuto požadavku musí přizpůsobit. Také je běžnou praxí těchto řetězců požadovat různé poplatky, např. zalistovací poplatek, poplatek za dobré umístění na regálu, poplatek za propagaci výrobků a umístění v letáku, poplatek za umístění zboží u pokladen atd.¹⁶

3.4 *Balanced Scorecard*

Pro práci s touto metodou je nutné stanovit strategii a vizi podniku, které budou dále převedeny do ucelených měřítek výkonnosti.

Vize společnosti Minerálka, s. r. o.: „Musíme a budeme vyrábět kvalitní minerální vodu, která poskytne osvěžení všem, kteří ji pijí“.

Strategie společnosti Minerálka, s. r. o.: „Snaha společnosti o zachování úspěšnosti, o udržení se na trhu a také snaha o zvýšení zisku“.

¹⁶ KUČERA, Petr. Supermarkety čeká regulace, poslanci přehlasovali veto. *Aktuálně.cz* [online]. 2009 [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/nakupy/clanek.phtml?id=650636>

Cílem společnosti Minerálka, s. r. o., je udržet svou pozici mezi předními producenty na trhu minerálních vod a pokračovat v trendu zvyšování celkové rentability a finanční stability podniku.

Marketingová strategie společnosti je zaměřena na další inovování základní výrobní řady a zvyšování povědomí o značce a produktech Minerálky, s. r. o., prostřednictvím účinné mediální kampaně. Společnost chce také pokračovat ve vytváření dlouhodobých vztahů se současnými i potenciálními spotřebiteli a obchodními partnery.¹⁷

3.4.1 Finanční perspektiva

Před stanovením finančních cílů je vhodné podle Kaplana, Nortona (2007) stanovit fázi životního cyklu, ve které se podnik nachází. Vzhledem k tomu, že společnost vznikla v roce 1992, stala se druhým největším výrobcem minerálních vod v České republice a stále se udržuje na trhu, může být společnost zařazena do fáze udržení se na trhu. Minerálka, s. r. o., se snaží udržet a zvyšovat svůj podíl na trhu a jejím finančním cílem je ziskovost. K této perspektivě bude provedena finanční analýza společnosti.

Finanční analýza

Ke zhodnocení finanční situace v podniku Minerálka, s. r. o., jsou zvoleny základní ukazatele finanční analýzy. Budou spočítány a slovně okomentovány ukazatele absolutní i poměrové.

Tab. 3.3: Zvolené absolutní ukazatele od roku 2006 do roku 2011

Ukazatel / Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Celkové výnosy (v tis. Kč)	396 614	383 738	371 406	329 618	304 368	320 546
Celkové náklady (v tis. Kč)	388 966	381 890	366 531	331 665	305 754	318 970
Provozní VH (v tis. Kč)	12 231	5 553	8 154	440	1 265	3 064
EBIT (v tis. Kč)	11 741	5 260	7 926	50	680	2 622
EBT (v tis. Kč)	7 648	1 848	4 875	-2 047	-1 092	1 406
EAT (tis. Kč)	6 082	1 258	4 204	-1 820	-1 385	1 577
Celková aktiva (v tis. Kč)	388 266	380 245	365 212	341 566	350 267	313 238
Tržby (v tis. Kč)	375 216	364 317	353 325	310 030	283 383	300 327

Zdroj: Vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti Minerálka, s. r. o.

¹⁷ Interní materiály společnosti Minerálka, s. r. o.

Absolutní ukazatele

Tato skupina ukazatelů provádí porovnávání hodnot jednotlivých údajů podnikových účetních výkazů (Růčková, 2010). V tabulce 3.3 jsou zaznamenány vybrané absolutní ukazatele a jejich konkrétní hodnoty v období od roku 2006 do roku 2011. Údaje jsou získány z účetních výkazů společnosti Minerálka, s. r. o., které jsou uvedeny v příloze č. 7.

U ukazatelů celkových výnosů a celkových nákladů je možné pozorovat, že výnosy i náklady jsou až do roku 2011 postupně klesající. V roce 2011 oba ukazatele vzrostly, což je pro společnost dobré znamení. Při srovnání celkových výnosů a celkových nákladů za všechny pozorované roky se stalo pouze dvakrát a to v letech 2009 a 2010, že celkové náklady jsou vyšší než celkové výnosy. V obou zmíněných letech 2009 i 2010 se společnost zaměřila především na zvyšování finanční stability a rentability prodeje a zvyšováním objemu prodeje nebylo jejím primárním cílem. Provozní výsledek hospodaření společnosti byl v roce 2009 a 2010 ve srovnání s předchozími lety nízký, ale kladný. V těchto letech je také hodnota ukazatele EBIT, neboli výsledku hospodaření za účetní období před zdaněním a úroky, stále kladná, ale ukazatele EBT a EAT se už přesunuly do záporných hodnot.

V letech 2009 a 2010 bylo ve společnosti dosahováno především nižších tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, což bylo způsobeno recesí¹⁸. V České republice i v ostatních zemích světa byla snížena poptávka po službách i zboží. V roce 2009 v porovnání s rokem 2008 se položka tržby za prodej vlastních výrobků a služeb snížila o 54 842 tis. Kč a ostatní položky ve výkazu zisku a ztráty zůstaly na stejné úrovni. To způsobilo velice nízký provozní výsledek hospodaření. Po odečtení daně z příjmu za běžnou činnost a běžně záporné hodnoty finančního výsledku hospodaření je zjištěna záporná hodnota výsledku hospodaření za běžnou činnost. Tento výsledek je shodný s výsledkem hospodaření za účetní období, protože společnost má nulový mimořádný výsledek hospodaření a poprvé byla v podniku vykazována ztráta z hospodaření za účetní období.

Rok 2010 se pro společnost Minerálka, s. r. o., vyvíjel podobně jako rok předchozí. Snížily se tržby za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb, ale snížila se také výkonová spotřeba a osobní náklady. To způsobilo, že provozní výsledek hospodaření byl vyšší než

¹⁸ Recese je užitečná. TRAXLER, Jan. *Finez: Investment management* [online]. 09.02.2009 [cit. 2013-02-22]. Dostupné z: <http://www.finez.cz/odborne-clanky/ostatni/recese-je-uzitecna/>

v předchozím ztrátovém roce a po odečtení záporného finančního výsledku hospodaření vykazuje společnost opět ztrátu, ale tentokrát v nižším rozsahu.

V roce 2011 společnost zvýšila marži a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Snížila naopak záporný finanční výsledek hospodaření a opět dosahuje zisku.

V roce 2007 společnost prodala menší objem zboží a vlastních výrobků než v předchozím roce, a to o 9,41 %. Následující rok začala společnost prodávat své vlastní výrobky a služby a realizované zboží do dalších maloobchodních řetězců. Nyní je kromě dvou maloobchodních řetězců jejich produkce prodávána ve všech MOŘ na českém trhu. V roce 2009 klesly tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a naopak mírně vzrostly tržby za prodej realizovaného zboží. V roce 2010 se opakuje pokles tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a mírný růst tržeb za prodej realizovaného zboží. Rok 2011 pro společnost znamená zvýšení tržeb za prodej vlastních výrobků, což je podstatné, a je zřejmé, že je opět o výrobky společnosti Minerálka, s. r. o., zájem.¹⁹

Poměrové ukazatele

Nyní budou vypočítány a okomentovány poměrové ukazatele. Ty jsou rozděleny do následujících skupin: ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Hodnoty, se kterými se zde pracuje, jsou získány z účetních výkazů společnosti Minerálka, s. r. o., uvedených v příloze č. 7.

Ukazatele likvidity

První skupinou jsou ukazatele likvidity, které představují schopnost určité složky majetku přeměnit se na peněžní hotovost, a to rychle a bez značné ztráty hodnoty. V příloze č. 8 jsou vypočítány zvolené ukazatele likvidity pro roky 2006 až 2011 podle vzorců č. 2.5 až 2.8 uvedených v příloze č. 3.

Tab. 3.4: Ukazatelé likvidity

Ukazatel / Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Okamžitá likvidita	0,143	0,185	0,203	0,232	0,221	0,103
Pohotová likvidita	0,847	0,888	0,862	0,831	0,728	0,778
Běžná likvidita	1,316	1,361	1,385	1,399	1,324	1,529
Podíl ČPK na OA (v %)	24,03	26,54	27,82	28,53	24,45	34,58

Zdroj: Vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti Minerálka, s. r. o.

¹⁹ Interní materiály společnosti Minerálka, s. r. o.

V tabulce č. 3.4 jsou zaznamenány výsledné hodnoty zvolených ukazatelů likvidity za období 2006 až 2011.

Podle Růčkové (2010) je okamžitá likvidita nazývána také likviditou 1. stupně a platí zde doporučená hodnota 0,6 – 1,1. Existuje také metodika ministerstva průmyslu a obchodu, která používá nižší hodnotu dolní meze, tzv. kritickou hodnotu, a ta je 0,2. Z tabulky č. 3.4 je patrné, že se společnost dostala mnohokrát pod hranici kritické hodnoty. Z toho vyplývá, že společnost nedisponuje dostatečným množstvím peněžních prostředků a v oběžných aktivech převažují krátkodobé pohledávky.

Likvidita 2. stupně neboli pohotová likvidita by měla dosahovat poměru čitatele a jmenovatele 1 : 1 až 1,5 : 1. Ve společnosti Minerálka, s. r. o., je ve všech hodnocených letech hodnota čitatele nižší než hodnota jmenovatele. To znamená, že společnost nebude schopna vyrovnat všechny své závazky bez toho, aby neprodala své zásoby.

Běžná likvidita, nebo také likvidita 3. stupně, dává společnosti přehled o tom, kolikrát oběžná aktiva pokryjí její krátkodobé závazky. Pravidlem je, že hodnoty čitatele ke jmenovateli by měly být v rozpětí 1,5 – 2,5. Platí, že čím je hodnota ukazatele běžné likvidity vyšší, tím je větší pravděpodobnost udržení platební schopnosti společnosti. Společnost Minerálka, s. r. o., se v minulosti udržovala pod hranicí 1,5 a teprve v roce 2011 ji přesahuje. Znamená to, že kdyby společnost vyměnila svá oběžná aktiva za hotovost, byla by schopná uspokojit všechny své věřitele.

Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech vyjadřuje krátkodobou finanční stabilitu podniku. Dle Knápkové, Pavelkové a Štekery (2013) má být podíl pracovního kapitálu na oběžném majetku 30 – 50 %. V podniku Minerálka, s. r. o., je spodní hranice 30 % překročena až v roce 2011.

Ukazatele rentability

Další skupinou ukazatelů jsou ukazatele rentability. Podle mínění Růčkové (2010) měří tento ukazatel schopnost vytvářet nové zdroje a podává informace o tom, jak je podnik schopný získávat zisk prostřednictvím investovaného kapitálu. V příloze č. 9 jsou vypočteny zvolené ukazatele rentability podle vzorců č. 2.9 až 2.13, uvedených v příloze č. 3, za roky 2006 až 2011. Tabulce č. 3.5 znázorňuje výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů rentability.

Tab. 3.5: Ukazatelé rentability

Ukazatel / Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ROA (v %)	1,57	0,33	1,15	-0,53	-0,40	0,50
ROCE (v %)	2,49	0,52	1,79	-0,80	-0,37	0,73
ROE (v %)	2,76	0,57	1,89	-0,82	-0,69	0,50
ROS (v %)	1,62	0,35	1,20	-0,59	-0,49	0,53
ROC (v %)	98,38	99,65	98,80	100,59	100,49	99,47

Zdroj: Vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti Minerálka, s. r. o.

Rentabilita celkového vloženého kapitálu ROA popisuje celkovou výnosnost kapitálu v podniku. Ve společnosti Minerálka, s. r. o., jsou hodnoty tohoto ukazatele velice nízké a v letech 2009 a 2010 se dostaly až do záporných čísel, což není pro společnost příznivou situací. Bylo to způsobeno nízkou hodnotou čistého zisku, kterého společnost v těchto letech dosahovala, a způsobila to z velké části recese ekonomiky.

Rentabilita celkového investovaného kapitálu ROCE představuje míru zhodnocení aktiv, které se ve společnosti vyskytují a jsou financovány jak vlastním, tak cizím dlouhodobým kapitálem. Vypočítané hodnoty v podniku jsou velmi nízké a v letech 2009 a 2010 byly opět záporné.

Ukazatel rentabilita vlastního kapitálu ROE prezentuje výnosnost vloženého kapitálu do podniku vlastníky. Další ukazatel ROS nebo-li rentability tržeb ukazuje výši zisku, kterou je podnik schopný produkovat při dosažené míře tržeb. Oba tyto ukazatele mají stabilně nízké hodnoty. Poslední zmíněný ukazatel je ukazatel rentability nákladů ROC, který je pouze doplňkovým ukazatelem k ukazateli rentability tržeb. Lepších výsledků hospodaření podnik dosahuje při nižších hodnotách ukazatele. Vyjadřuje výši nákladů, s jakými dokáže podnik vytvořit 1 Kč tržeb. Společnost Minerálka, s. r. o., je i v případě hodnot tohoto ukazatele dlouhodobě velice slabá, neboť 1 Kč tržeb dokázala v roce 2011 vytvořit s náklady vyššími než 0,99 Kč.

Ukazatele zadluženosti

Podstatným úkolem při financování podniku je určit celkovou výši potřebného kapitálu a také zvolit správné složení zdrojů financování. Analýza zadluženosti představuje nalezení optimálního poměru vlastního a cizího kapitálu v konkrétním podniku (Růčková,

2010). V příloze č. 10 jsou vypočtené ukazatele zadluženosti podle vzorců č. 2.1 až 2.4 uvedených v příloze č. 3. Tabulka č. 3.6 obsahuje vypočtené hodnoty jednotlivých ukazatelů v období let 2006 až 2011.

Tab. 3.6: Ukazatele zadluženosti

Ukazatel / Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost (v %)	43,17	41,55	38,20	34,60	41,41	33,49
Koeficient samofinancování (v %)	56,67	58,05	61,40	65,05	56,97	64,17
Úrokové krytí	2,933	1,542	2,598	0,024	0,384	2,156
Dlouhodobé krytí stálých aktiv	1,239	1,247	1,261	1,238	1,189	1,228

Zdroj: Vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti Minerálka, s. r. o.

Ukazatel celkové zadluženosti se také nazývá ukazatel věřitelského rizika. Riziko věřitelům stoupá, když roste hodnota uvedeného ukazatele. U společnosti Minerálka, s. r. o., se pohybuje hodnota ukazatele kolem 40 % a nejsou zde zaznamenány žádné velké výkyvy. V roce 2011 klesla hodnota ukazatele celkové zadluženosti na doposud nejnižší hodnotu, což je dobrou zprávou pro věřitele podniku. Doplnkovým ukazatelem celkové zadluženosti je koeficient samofinancování. Jejich součet má být přibližně 1, což u společnosti Minerálka, s. r. o., platí. Koeficient samofinancování v hodnoceném podniku vypovídá o tom, že vlastníci financují ve všech hodnocených letech přibližně 60 % aktiv podniku. Celkově může být situace zhodnocena tak, že aktiva společnosti jsou ze 40ti % financována cizím kapitálem a z 60ti % jsou financovány penězi vlastníků.

Úrokové krytí je ukazatel, který uvádí, kolikrát je vyšší zisk než úroky. Doporučená hodnota ze zahraničí je trojnásobek a více, ale ta není ani v jednom hodnoceném roce dodržena. Je patrné, že velký propad v roce 2009, který poklesl až na hodnotu 0,024, se v roce 2011 opět vrací na původní hladinu společnosti Minerálka, s. r. o., a to na hodnotu 2,156. To znamená, že po zaplacení úroků z dluhového financování společnosti nezůstane pro vlastníky dostatečně velký efekt.

Poslední zmíněný ukazatel z oblasti zadluženosti je dlouhodobé krytí stálých aktiv. Společnost ve všech hodnocených letech dosahuje hodnot větších než 1, to znamená, že se

zvyšuje stabilita společnosti, všechna dlouhodobá aktiva společnosti jsou kryta jejím dlouhodobým kapitálem, ale zároveň je snížena efektivnost podnikání.

Ukazatele aktivity

Tato skupina ukazatelů hodnotí způsobilost podniku využívat investované finanční prostředky a dává přehled o tom, jak podnik hospodaří s aktivy a s jednotlivými částmi aktiv. V příloze č. 11 jsou vypočtené zvolené ukazatele aktivity podle vzorců č. 2.14 až 2.19 uvedených v příloze č. 3. Tabulka č. 3.7 zobrazuje vybrané ukazatele aktivity a jejich výsledné hodnoty v letech 2006 až 2011.

Tab. 3.7: Ukazatelé aktivity

Ukazatel / Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv (počet obrátek)	0,97	0,96	0,97	0,91	0,81	0,96
Obrat zásob (počet obrátek)	5,65	5,66	5,34	4,88	3,84	4,49
Doba obratu aktiv (počet dnů)	378	381	377	452	451	381
Doba obratu zásob (počet dnů)	65	64	68	75	95	81
Doba obratu pohledávek (počet dnů)	97	96	86	79	81	73
Doba obratu závazků (počet dnů)	104	114	123	128	143	95

Zdroj: Vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti Minerálka, s. r. o.

Ukazatel celkových aktiv vykazuje za všechny zkoumané roky hodnoty pod 1. To znamená, že celková aktiva se ve společnosti Minerálka, s. r. o., za rok otočí méně než jednou. Na to navazuje ukazatel doby obratu aktiv, který vypočte konkrétní počet dnů potřebných na otočení aktiv v podniku. Větší výkyvy nastaly v letech 2009 a 2010, kdy počet dnů k otočení aktiv v podniku byl 452 a 451 dnů.

U ukazatele obratu zásob platí zásada, čím větší hodnota, tím lepší je situace v podniku. Z tabulky 3.7 je patrné, že se obrátky snižují, což není pro podnik dobré. Navazující ukazatel je doba obratu zásob a ten potvrzuje zhoršující se situaci v podniku. Oběžná aktiva byla nejdelší dobu vázána ve formě zásob v roce 2010 a to bylo 95 dnů. V roce 2011 je situace lepší, protože doba obratu zásob klesla na 81 dnů, ale přesto je to vysoké číslo ve srovnání s rokem 2007, kdy společnost Minerálka, s. r. o., dosahovala doby obratu zásob pouze 64 dnů.

Doba obratu pohledávek se ve společnosti během šesti analyzovaných let snižuje. V roce 2011 společnost dostala zaplacené své pohledávku v průměru za 73 dnů. Ve srovnání s rokem 2006 je rozdíl 24 dnů, což může být považováno za významný rozdíl pro společnost.

Doba obratu závazků vyjadřuje dobu, za kterou jsou splaceny závazky podniku. Společnost Minerálka, s. r. o., v roce 2010 splácela své závazky v průměru za 143 dnů a v roce 2011 snížila průměrnou dobu na 95 dní, což je značný skok. Bylo to způsobeno především velice nízkou hodnotou dlouhodobých závazků k zaměstnancům ve srovnání s předchozími roky. Doporučení, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, ve společnosti Minerálka, s. r. o., platí ve všech hodnocených letech. Je to dobré v tom smyslu, že společnost za své pohledávky dříve dostane zaplacené, než musí splatit své závazky.

Tab. 3.8: Strategické cíle finanční perspektivy a jejich měřítka

Obsah cíle	Strategické cíle	Měřítka
Zvýšit finanční výkonnost	1. Zvýšení zisku	Výše čistého zisku
	2. Růst tržeb	Výše tržeb
	3. Snížení celkové zadluženosti	Celková zadluženost
	4. Zvýšení okamžité likvidity	Okamžitá likvidita
	5. Zkrácení doby úhrady pohledávek	Doba obratu pohledávek

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.9: Konkrétní hodnoty podniku za roky 2009 až 2011 a požadovaný záměr

Měřítka	Záměr	Hodnota v roce 2009	Hodnota v roce 2010	Hodnota v roce 2011
Výše čistého zisku (v tis. Kč)	Dosahovat kladných hodnot a zisk nesmí být nižší než v předchozím roce	-1 820	-1 385	1 577
Výše tržeb (v tis. Kč)	Meziroční růst o 10 %	310 030	283 383	300 327
Celková zadluženost (v %)	Udržet si nízkou míru zadluženosti do 40 %	34,60	41,41	33,49
Okamžitá likvidita	Dosahovat minimálně hodnoty 0,2	0,232	0,221	0,103
Doba obratu Pohledávek (ve dnech)	Nesmí dlouhodobě růst	79	81	73

Zdroj: Vlastní zpracování

V příloze č. 12 je znázorněna strategická mapa metody BSC s navrženými strategickými cíli jednotlivých perspektiv. Tabulka 3.8 znázorňuje jednotlivé strategické cíle finanční perspektivy a ke každému cíli je po domluvě s vedením podniku stanoveno měřítko. Tabulka č. 3.9 obsahuje konkrétní hodnoty dosahované v podniku za tři poslední hodnocené roky a záměr, kterého chce podnik dlouhodobě dosahovat.

3.4.2 Zákaznická perspektiva

Trh minerálních vod v České republice ovládá z největší části společnost Karlovarské minerální vody, a to z 80 %. Proto si musí společnost Minerálka, s. r. o., získat co největší část zbylých 20 % trhu, o který se dělí s ostatními společnostmi, jako je Korunní, Ondrášovka, Ida a další. Obchodní politika společnosti je výhradně orientovaná na spotřebitele. Vypovídá o tom šíře i hloubka sortimentu.

Je třeba rozlišovat zákazníky, které představují maloobchodní řetězce, velkoobchody, družstva COOP, ostatní odběratele na nezávislém trhu a spotřebitele, kteří si minerálku koupí z některého obchodu, který ji nabízí.

Měřítky zákaznické perspektivy jsou především udržení si zákazníků a získávání nových zákazníků. Za současné a potenciální zákazníky společnosti Minerálka, s. r. o., mohou být považovány všechny následující potravinářské obchodní řetězce: Ahold Czech Republic, a. s. (Albert), Lidl Česká republika, v. o. s., Makro, s. r. o., Tesco Stores ČR, a. s., Billa, s. r. o., Carrefour ČR, s. r. o., COOP Centrum družstvo, Globus ČR, k. s., Hruška, s. r. o., Kaufland Česká republika, v. o. s., Lekkerland OK Foods, Norma, k. s., Penny Market, s. r. o., Plus Discount, s. r. o., SPAR Česká obchodní společnost, s. r. o., SPAR Šumava, s. r. o., Žabka, a. s.²⁰ Dále to může být maloobchodní síť BALA, Supermarkety TERNO, velkoobchod potravin LUKO, potraviny on line Z-market atd.

Ukazatel získaných nových zákazníků představuje počet zákazníků, kteří začali obchodovat se společností Minerálka, s. r. o., během konkrétního roku. Zjištěná hodnota je vyjádřena absolutním číslem. Společnost má takto přehled o počtu svých nových zákazníků. Jedná se ročně o desítky nových zákazníků, ale většina z nich uskuteční pouze jednorázový příležitostný nákup produktů společnosti Minerálka, s. r. o. Společnost obchoduje téměř se všemi obchodními řetězci nacházejícími se na území České republiky, proto jsou jejími

²⁰ KAM world [online]. 2013 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z: <http://www.kamworld.com/cz/search/>

novými zákazníky především malí odběratelé. V roce 2012 společnost nově získala obchodní řetězec Penny Market, s. r. o.

Ukazatel udržení si zákazníků je zjištěn počtem zákazníků, kteří se společností Minerálka, s. r. o., během roku ukončili spolupráci. Vhodnou situací pro podnik je, když počet odchozích zákazníků je nižší než počet nově získaných zákazníků za konkrétní rok.

Následující ukazatele pro oblast zákaznické perspektivy jsou spokojenost zákazníků a spokojenost spotřebitelů minerálních vod. Pro zjištění spokojenosti zákazníků jako obchodních řetězců je nejvhodnějším způsobem osobní schůzka obchodních zástupců s vedením konkrétního řetězce a zjištění jejich návrhů a připomínek. Společnost Minerálka, s. r. o., nemá vysoké vyjednávací postavení na trhu, tak musí zjištěné návrhy a připomínky obchodních řetězců respektovat. Jde například o stanovení cen, za které budou minerální vody do obchodů dodávat. Ke splnění spokojenosti je také důležité poskytnout zákazníkům okamžitý přehled o zakázkách. K tomu používá společnost informační systém EDI, prostřednictvím kterého mohou zákazníci získávat informace o svých objednávkách. Nevyužívají jej všichni obchodní partneři, ale jejich počet se každoročně zvyšuje.

Spokojenost spotřebitelů může být nejlépe zjištěna pomocí dotazníku, který společnost může umístit na své internetové stránky a na facebook společnosti. Je to nejlevnější způsob, jak zjistit informace a požadavky od spotřebitelů k produktům. Návrh dotazníku je umístěn v příloze č. 13. Spotřebitelé vyjádří svůj názor k nejoblíbenější příchuti a nové požadované příchuti, k místu, kde by chtěli mít minerální vodu k dostání a dosud tam není, k reklamní kampani, která by je oslovila atd. Společnost má přehledně, poutavě a zábavně vytvořené internetové stránky, pořádá soutěže pro uživatele minerální vody a umožňuje jim sdílet zde své fotky a videa. Na internetových stránkách a facebooku je mnoho uživatelů, kteří by byli ochotní vyplnit dotazník. Společnost může podle potřeby vkládat aktuální dotazníky a získávat tak informace od uživatelů minerální vody Minerálka.

Ziskovost zákazníka je také ukazatel zákaznické perspektivy. Pomáhá společnosti při zhodnocování zákazníků, zda přináší prodávajícímu zisk či nikoliv. Prodávající společnost se poté může rozhodnout, zda je možné poskytnout zákazníkovi dodatečné služby bez zvýšení

ceny.²¹ Společnost Minerálka, s. r. o., se s tímto problémem setkává především u požadavků zákazníků na úpravu etiket. Při úpravách etiket pro stálého zákazníka společnost vyhoví bez zvyšování ceny, protože jsou požadovány pouze drobné úpravy a společnost nechce ztratit stálého zákazníka. V případě vývozu do zahraničí požadují zákazníci zcela rozdílné etikety a společnost zákazníkovi účtuje vyšší cenu.

Z hlediska zvýšení spokojenosti svých zákazníků reaguje každoročně společnost na konkrétní požadavky, které zákazníci Minerálky, s. r. o., předloží. Společnost jednotlivé požadavky zhodnotí a podle uvážení některé z nich realizuje. Část požadovaných změn vzniká v důsledku změny legislativy, jako je např. doplnění údajů na etikety. Mezi běžné žádosti zákazníků patří požadavek na novou konkrétní příchut', změny barev obalů, změna balení, změna tvaru PET lahví atd. Velkou změnou pro společnost Minerálka, s. r. o., provedenou na žádost společnosti MAKRO bylo zavedení balení Minerálky v objemu 2 l do balíku po 4 kusech. Tento požadavek a jeho realizace byla provedena až v roce 2012 a do této doby takováto změna na přání zákazníka v podniku provedena nebyla.

Strategické cíle z oblasti zákaznické perspektivy jsou zobrazeny v příloze č. 12 v podobě strategické mapy metody BSC a také v tabulce 3.10, kde jsou stanoveny strategické cíle i měřítka jednotlivých strategických cílů. Konkrétní hodnoty společnosti v letech 2009 až 2011 a záměr, kterého chce společnost během těchto let dosáhnout, jsou zaznamenány v tabulce 3.11.

Tab. 3.10 Strategické cíle zákaznické perspektivy a její měřítka

Obecný cíl	Strategické cíle	Měřítka
Zvýšit a udržet spokojenost zákazníků	1. Získat nové zákazníky	Počet nových zákazníků
	2. Udržet si současné zákazníky	Počet odešlých zákazníků
	3. Zvýšit spokojenost spotřebitelů minerálních vod	Počet realizovaných požadavků spotřebitelů
	4. Zvýšit přehled o zakázkách	Počet zákazníků využívajících systém EDI

Zdroj: Vlastní zpracování

²¹ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management: 12. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

Tab. 3.11 Konkrétní hodnoty podniku za roky 2009 až 2011 a požadovaný záměr

Měřítko	Záměr	Hodnota v roce 2009	Hodnota v roce 2010	Hodnota v roce 2011
Počet nových zákazníků	Získat minimálně 12 zákazníků za rok	21	29	27
Počet odešlých zákazníků	Méně než je počet nových zákazníků v konkrétním roce	23	21	15
Počet realizovaných požadavků spotřebitelů	Realizovat minimálně 2 požadavky	3	4	5
Počet zákazníků využívajících systém EDI	Více zákazníků užívajících systém EDI než v předchozím roce	8	10	14

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4.3 Interní a inovační perspektiva

V této perspektivě jsou stanoveny procesy, které jsou důležité pro dosažení zákaznických cílů. Jsou rozděleny na procesy inovační, provozní a poprodejní. Na začátku těchto procesů jsou zjišťovány požadavky zákazníků a na jejich konci po poprodejním procesu dochází k uspokojení potřeby zákazníka.

Inovační proces

Tento proces může být rozdělen na dvě základní části. První aktivitou je identifikace trhu, kdy společnost musí zajistit informace o trhu, a druhou částí je vytvoření nabídky výrobků. Společnost může objevit prostor na trhu pro zcela nové výrobky, které může zákazníkům nabízet (Kaplan, Norton, 2007).

Trh minerálních vod je charakteristický velkou konkurencí. Existuje mnoho výrobců minerálních vod a mnoho příchutí. Společnost Minerálka, s. r. o., získává informace o trhu především interně prostřednictvím svých obchodních zástupců, kteří jednají se zákazníky. Tak získává poznatky o nejvíce nakupované příchuti minerální vody spotřebiteli, nebo o ceně, za jakou chce obchodní řetězec minerální vodu od společnosti nakupovat. Dále navštěvují zástupci společnosti Minerálka, s. r. o., veletrhy, kde se dozvídají např. o aktuálních trendech příchutí. Poslední novinkou uvedenou na trh byla příchut' Aloe brusinka. Společnost se zaměřuje na trend poslední doby a to je podporování zdravého životního stylu spotřebitelů. Příchutě minerálních vod se odvíjejí od bylinek, použití výtažků z aloe vera, či označení bio. Společnost Minerálka, s. r. o., uvedla na trh minerální vody Alpské bylinky, Aloe vera s

ostružinou, již zmíněnou Aloe brusinka, ale také jako první v České republice začala užívat označení bio pro minerální vody Bio hruška a Bio citrón. Pro výrobu bio minerálek byla certifikována jak výrobní společnost, tak její dodavatel sirupů. K výrobě je používán bio řepný cukr a příchutě, které sirupárna dováží z velké části z Rakouska.²²

Převážná část spotřebitelů jsou ženy a také pro ně jsou navrženy moderní příchutě, např. Aloe brusinka. Proto pro potřeby největší skupiny spotřebitelů – žen je nutné navrhovat další příchutě, které by je oslovily, a tím by společnost předstihla konkurenty a udržela si své zákazníky.

V oblasti inovačních procesů by se společnost Minerálka, s. r. o., měla zaměřit na něco nového, co na trhu ještě není. V tomto případě společnost nenajde inspiraci na veletrzích, kde se pohybují i její konkurenti, ale přímo u spotřebitelů značky Minerálka. Toho může dosáhnout např. pomocí dotazníků na svých internetových stránkách, na facebooku, či malým dotazníkem rozdaným dětem, v jejichž školách jsou umístěny automaty minerální vody Minerálka. Příležitostí pro hodnocení společnosti by bylo zaměřit se na spotřebitele chlapce od 9 do 19 let, kterým by mohli upravit vzhled etikety na takovou podobu, jaká by je zaujala, a vyhnout se tradiční etiketě, která je vhodná především pro ženy spotřebitelky. Společnost by mohla dosáhnout i takové situace, že by se chlapci tohoto věkového rozmezí vychloubali tím, že mají takto upravený vzhled minerálky, a obliba by se rozšířila mezi jejich další vrstevníky.

Společnost se nepřetržitě zabývá výzkumem nových příchutí. V současnosti nabízí na trhu 15 příchutí minerálních vod a jednu neochucenou přírodní.

Také se zabývá jinými úpravami a změnami produktů, než je nová příchut'. Tím může být změna vzhledu etikety, tvaru láhve, tvaru víčka, změna prodeje z PET láhve určité příchuti do skleněného obalu atd.

Provozní proces

Tento proces má přesně vymezený začátek i konec. Začíná uskutečněním objednávky zákazníkem a končí dodáním výrobku. Ve společnosti Minerálka, s. r. o., lze konkrétněji určit hranice procesu následovně. Začátek určuje doba přijetí objednávky od zákazníka a konec je stanoven dobou přijetí minerálních vod zákazníkem. Tento proces se ve společnosti opakuje a k vyřizování objednávek napomáhá osvědčený vnitropodnikový informační systém EDI.

²² Minerálky s bio příchutí. *Svět potravin* [online]. 2011 [cit. 2013-02-04]. Dostupné z: <http://www.svet-potravin.cz/clanek.aspx?id=2592&idreturn=0>

Společnost při výrobě uplatňuje zadávání malých dávek do výroby a nevyrábí na sklad. Zákazníci požadují minerální vody co nejčerstvější – s nejnovějším datem výroby, a proto své výrobky společnost nemůže dlouho skladovat ve skladech. Láhve minerálních vod se starším datem výroby nechtějí zákazníci – především obchodní řetězce odebírat. V kupních smlouvách využívají odběratelé sankce za nedodání zboží včas, které okamžitě uplatňují. Proto je v zájmu společnosti zlepšovat kvalitu výrobků, snižovat počet zmetků a zajistit včasné dodání zboží.

Společnost Minerálka, s. r. o., také musí využít toho, že je zákazníkem - odběratelem např. sirupů a polotovarů na výrobu plastových lahví. Společnost hodnotí své dodavatele pololetně dle Směrnice pro nákup materiálu a služeb. Původně byla u dodavatelů hodnocena pouze ekonomická oblast, u které rozhodovala především cena, platební podmínky a slevy. V nedávné době společnost začlenila do oblasti hodnocení dodavatelů materiálu navíc oblast kvalitativní, kde jsou hodnoceny poskytované záruky, atesty a způsoby řízení jakosti a také oblast technických ukazatelů, u kterých je posuzována vzdálenost, způsob dopravy, operativnost, obaly atd.

Společnost má stanovenou stupnici pro hodnocení dodavatelů v rozmezí 1 až 3 body, kdy přiřadí příslušný počet bodů každému dodavateli pro oblast kvalitativních, ekonomických i technických ukazatelů. Význam bodů:

- 3 body – spolehlivý v plném rozsahu ukazatele,
- 2 body – nevyhovují některá kritéria v ukazateli,
- 1 bod – nevyhovuje většina kritérií v ukazateli.

Počet bodů se sečte a podle toho je zařazen dodavatel do kategorie A, B, C nebo D.

- Kategorie A – důvěryhodný dodavatel (7 – 9 bodů),
- kategorie B – spolehlivý dodavatel (5 – 6 bodů),
- kategorie C – nespolehlivý dodavatel (do 4 bodů),
- kategorie D – nový dodavatel (zatím nehodnocen).

Katalog dodavatelů je aktualizován průběžně pravidelným hodnocením a připisováním nových dodavatelů.

Poprodejní servis

Společnost Minerálka, s. r. o., zajišťuje následující poprodejní servis. Při prodeji zboží do obchodních řetězců zajišťuje doplňování svého zboží do regálů v obchodech. Jde také o

potřebu z její strany, protože potřebuje jistotu, že po odebraném zboží zákazníci obchodních řetězců nezůstane v regálech prázdné místo, ale co nejrychleji bude doplněno dalším zbožím. Společnost chce mít jistotu, že zákazníci obchodních řetězců budou mít stále zboží společnosti Minerálka, s. r. o., k dispozici. Lidé najatí na doplňování zboží jsou placeni společností Minerálka, s. r. o., ale práci vykonávají v konkrétních obchodních řetězcích.

Dalším poprodejním servisem poskytovaným obchodním řetězcům je možnost vrácení prošlého neprodaného zboží. Pokud není o zboží v regálech značky Minerálka zájem a skončí doba spotřeby tohoto zboží, obchodní řetězec jej vrací společnosti Minerálka, s. r. o. Občas se stává, že po odebrání zboží z regálů zákazníci obchodního řetězce nedojde k okamžitému doplnění a spotřební lhůta vyprší ve skladech obchodního řetězce a do regálů se vůbec nedostane. Proto je i v tomto případě výhodné, aby společnost měla své doplňovače zboží do regálů v obchodech, a ti také zabezpečují, že jako první doplní ze skladu zboží, které má nejkratší dobu do uplynutí data spotřeby.

Do této oblasti jsou zařazeny i marketingové aktivity společnosti Minerálka, s. r. o. Společnost nerealizuje ohromné reklamní kampaně v celoplošných televizních stanicích a rádiích, ale zaměřuje se především na místní obyvatele formou televizních reklam v regionální televizi, reklamních poutačů podél silnic především v Olomouckém kraji a podporováním veřejných akcí. V roce 2011 se společnost Minerálka, s. r. o., zapojila například do akcí: Šela marathon horských kol, Dračí loď, Flora Olomouc, Mamut tour, Moravský kuchař, Vaření gulášů, Slavnosti piva, Ecce homo, Země živitelka, Jazzový festival atd.

Strategické cíle interní a inovační perspektivy jsou zobrazeny ve strategické mapě umístěné v příloze č. 12 a také v tabulce 3.12, kde je kromě strategických cílů stanoveno také měřítko, pomocí kterého je ve společnosti vyhodnoceno dosahování strategických cílů interní a inovační perspektivy.

Tabulka 3.13 znázorňuje konkrétní dosahované hodnoty podniku během let 2009 až 2011 a také záměr, kterého společnost Minerálka, s. r. o. chce dosahovat.

Tab. 3.12 Měřítka strategických cílů v interní a inovační perspektivě a jejich měřítka

Obsah cíle	Strategické cíle	Měřítka
Zvýšit efekt interních procesů	1. Zintenzivnit marketingové aktivity	Počet akcí s podporou společnosti Minerálka
	2. Pokračovat v hodnocení svých dodavatelů	Co vše se u dodavatelů hodnotí
	3. Snížit podíl neshodných výrobků	Podíl neshodných výrobků
	4. Neustále se zabývat výzkumem příchutí a inovacemi vzhledu obalu	Počet významných změn během jednoho roku

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.13 Konkrétní hodnoty podniku za roky 2009 až 2011 a požadovaný záměr

Měřítka	Záměr	Hodnota v roce 2009	Hodnota v roce 2010	Hodnota v roce 2011
Počet akcí s podporou společnosti Minerálka	Minimálně 8 akcí, kterých se společnost zúčastní za rok	11	14	18
Co vše se u dodavatelů hodnotí	Hodnotit více než pouze faktory ekonomické	Jsou hodnoceny ukazatele kvalitativní a ekonomické	Jsou hodnoceny ukazatele kvalitativní, ekonomické a technické	Jsou hodnoceny ukazatele kvalitativní, ekonomické a technické
Podíl neshodných výrobků	Méně než 0,015 %	0,0095 %	0,0082 %	0,0105 %
Počet významných změn během jednoho roku	Minimálně 1 významná změna za rok	- inovace sortimentu o 2 nové druhy (borůvka a white cola), - splnění požadavku obchodních partnerů o dodávky přírodní vody jemně perlivé	- první uvedli na trh minerální vodu v BIO kvalitě, - inovace sortiment o 2 nové druhy (ananas a višň)	- inovace sortimentu o nový druh minerální vody (aloe vera s ostružinou)

Zdroj: vlastní zpracování

3.4.4 Perspektiva učení se a růstu

Tak jak jsou běžné investice do nového zařízení či do nových produktů v podniku, musí společnost investovat také do svých zaměstnanců, systémů a procedur.

Společnost Minerálka, s. r. o., uspěla v roce 2010 s žádostí o finanční dotaci na projekt „Péče o lidské zdroje = péče o budoucnost podniku Minerálka“ z prostředků Evropské unie a státního rozpočtu ČR. Tato dotace byla ve výši 3 886 906 Kč. Projekt trval 24 měsíců a jeho hlavním cílem bylo vytvořit podmínky k posílení konkurenceschopnosti podniku, růst adaptability zaměstnanců podniku prostřednictvím modernizace systému řízení a rozvoje lidských zdrojů.

Výběrové řízení na dodavatele poradenských a vzdělávacích služeb vyhrála společnost EDUKOL vzdělávací a poradenské sdružení, s. r. o., která realizovala vzdělávání pro 96 zaměstnanců společnosti Minerálka, s. r. o. Školením prošlo celkem 446 účastníků kurzů a úspěšně jich absolvovalo 440.

Vzdělávání bylo rozčleněno na 11 výukových modulů z oblastí obecných i odborných znalostí a dovedností. Mezi jednotlivé kurzy patří např. kurz obsluha PC, kde se zaměstnanci ekonomického úseku učili pracovat s rozšířenou funkcí ekonomického systému KARAT, který běžně používají. Dále proběhly kurzy, jako jsou např. angličtina, kurz obchodních dovedností, kurz měkkých dovedností, nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a přípravky, proškolení v rámci systému HAACP, obsluhy PC a pravidelné školení, jako je bezpečnosti práce a požární ochrany pro všechny zaměstnance dělnických profesí a pravidelné proškolení řidičů referentských vozidel atd.²³

Po skončení každého kurzu byla cílová skupina zapojena do evaluace. A po skončení celého vzdělávacího programu byly zaměstnancům rozdány dotazníky s otázkami na spokojenost se školením. Spokojení zaměstnanci vykazují vyšší pracovní morálku, vyšší produktivitu práce, vyšší kvalitu práce i lepší zákaznický servis atd. Dotazník spokojenosti zaměstnanců by měli zaměstnanci dostat k vyplnění pravidelně. Takto si může společnost zajistit informace o spokojenosti zaměstnanců a zjistit, co se jim zdá v pracovním procesu nesprávné a co by mělo být v podniku změněno.

Společnost Minerálka, s. r. o., má u místních občanů svou historii a dlouhou tradici a zaměstnává převážně zaměstnance, kteří ve společnosti pracují více než 10 let. Společnost v posledních letech nenabírala nové zaměstnance, ale neměla ani potřebu výrazně snižovat zaměstnanecké stavy. S těmito zaměstnanci společnost počítá i do dalších let a do školení

²³ Interní materiály společnosti Minerálka, s. r. o.

financovaného z prostředků Evropské unie a státního rozpočtu ČR je zapojila všechny. Zaměstnanci mají sepsanou kolektivní smlouvu a mezi zaměstnanecké výhody, které jim společnost poskytuje, patří například návštěvy fitness a sauny, které jsou umístěny ve stejné budově, jako je sídlo společnosti Minerálka, s. r. o.

K lepší produktivitě práce nestačí pouze vyškolený personál, ale musí k tomu mít i vhodné pracovní nástroje. Společnost Minerálka, s. r. o., zajistila zaměstnancům ekonomického úseku rozšířenou verzi ekonomického systému KARAT. Tento firemní informační systém zlepšuje spolupráci s dodavateli a obchodními partnery. Systém KARAT podporuje řízení výroby, řízení dodavatelských řetězců, řízení financí, řízení lidí a nabízí i další specifické nástroje, jako je například EDI – elektronická výměna dat.

V oblasti informačního systému bude cílem zajistit dobře fungující informační systém. Společnost musí sledovat nové verze informačních systémů pro zlepšování procesů v podniku. Sníží tím tak např. náklady, čas a ztráty podnikových procesů. Je také nutné zajistit pravidelné školení k aktuální verzi informačního systému, a to všem zaměstnancům, kteří s tímto programem pracují.

Tab. 3.14 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu a jejich měřítka

Obecný cíl	Strategické cíle	Měřítka
Zvýšit spokojenost zaměstnanců	1. Zajistit pravidelné školení	Počet školení
	2. Zachovat stabilní tým zaměstnanců	Počet zaměstnanců
	3. Zajistit užívání vhodného informačního systému	Spokojenost uživatelů informačního systému v podniku
	4. Vnímání klimatu mezi zaměstnanci	Nejčastější činitele nepokojů mezi zaměstnanci

Zdroj: Vlastní zpracování

Stanovené strategické cíle perspektivy učení se a růstu jsou zobrazeny v příloze č. 12 ve strategické mapě a také v tabulce 3.14, kde jsou určeny i měřítka pro jednotlivé strategické cíle. Konkrétní dosahované hodnoty v oblasti učení se a růstu a požadované záměry těchto strategických cílů jsou zapsány v tabulce 3.15.

Tab. 3.15 Konkrétní hodnoty podniku za roky 2009 až 2011 a požadovaný záměr

Měřítko	Záměr	Hodnota v roce 2009	Hodnota v roce 2010	Hodnota v roce 2011
Počet uskutečněných školení	Uskutečnit alespoň tolik školení, jaký je počet zaměstnanců	236	234	220
Počet zaměstnanců	Zachovat vhodný počet zaměstnanců, potřebných k plánované výrobě	103	96	88
Spokojenost uživatelů informačního systému v podniku	Spokojenost ve všech odděleních v podniku	Nespokojenost zaměstnanců ve výrobním oddělení	Nespokojenost zaměstnanců ve výrobním oddělení	Nespokojenost zaměstnanců ve výrobním oddělení
Nejčastější činitele nepokojů mezi zaměstnanci	Reagovat na ně	Dlouhodobě v podniku nerostou mzdy	Dlouhodobě v podniku nerostou mzdy, chybí dlouhodobá strategie	Dlouhodobě v podniku nerostou mzdy, chybí dlouhodobá strategie

Zdroj: Vlastní zpracování

3.5 SWOT analýza

Následující SWOT analýza je sestavena na základě provedené analýzy makroprostředí, mezoprostředí a metody Balanced Scorecard. Pomocí těchto analýz byly zjištěny faktory, které mají vliv na výkonnost podniku Minerálka, s. r. o. Ty jsou rozděleny do některého ze čtyř kvadrantů, podle toho, zda patří mezi silnou nebo slabou schopnost podniku, a také podle toho, zda vlivy přicházející z okolí vnímají jako příležitost nebo ohrožení.

Veškeré zjištěné faktory jsou zaznamenány v příloze č. 14. Z nich jsou po konzultaci s vedením podniku vybrány jen ty nejpodstatnější činitele a ty jsou znázorněny obrázkem 3.1 v diagram SWOT analýzy společnosti Minerálka, s. r. o.

Obr. 3.1 Diagram SWOT analýzy společnosti Minerálka, s. r. o.

PŘÍLEŽITOSTI Z OKOLÍ			
S L A B É S T R Á N K Y	Turnaround strategie <ul style="list-style-type: none">- Výroba do skleněných lahví- Informační systém EDI- Nedostatečné informace o požadavcích spotřebitelů- Získávání nových dlouhodobých zákazníků	Agresivní růstově orientovaná strategie <ul style="list-style-type: none">- Příznivá a stabilní míra celkové zadluženosti podniku- Široký sortiment vyráběných minerálních vod- Distribuční síť společnosti- Dlouholetá spolupráce s dodavatelem potravinářských sirupů- Vhodný systém hodnocení dodavatelů- Mnoho veřejných akcí podporovaných společností- Počet proškolených zaměstnanců ročně- Dlouholetá tradice a historie společnosti	S I L N É S T R Á N K Y
	Obranná strategie <ul style="list-style-type: none">- Zvýšení sazeb daně z přidané hodnoty- Silná vyjednávací síla obchodních řetězců- Silná rivalita v odvětví minerálních vod- Nízké zisky- Dlouhodobě nepříznivá atmosféra mezi zaměstnanci	Diverzifikační teorie <ul style="list-style-type: none">- Zákon o předcházení ekologické ujmě a její nápravě- Velké množství substitutů- Vstup nových konkurentů do odvětví	
OHROŽENÍ Z OKOLÍ			

Zdroj: Vlastní zpracování

4 Posouzení zjištěných výsledků a navržení opatření ke zvýšení výkonnosti podniku

Posuzované faktory v této části práce jsou získány z výše sestavené SWOT analýzy. Její vytvoření záviselo na provedení jednotlivých analýz makroprostředí, mezoprostředí a metody Balanced Scorecard.

V části práce s názvem Shrnutí výsledků budou postupně objasněny vlivy jednotlivých faktorů působící na výkonnost společnosti Minerálka, s. r. o. Po tomto shrnutí budou navržena konkrétní doporučení pro zvýšení výkonnosti podniku.

4.1 Shrnutí výsledků

Po vypracování SWOT analýzy na základě konzultace s vedením společnosti bylo zjištěno, že v každém kvadrantu SWOT analýzy se nacházejí konkrétní faktory, které by měla společnost řešit. Společnost není zaměřena pouze na jeden typ strategie, kterou by podnik při své činnosti měl uplatňovat, i když se nejvíce činitelů nachází v kvadrantu agresivní růstově orientované strategii. Tato strategie vyjadřuje tu nejpříznivější situaci pro podnik, protože při svých aktivitách využívá příležitostí z okolí a má mnoho silných vlastností.

Společnost Minerálka, s. r. o., se však musí zaměřit i na ostatní kvadranty a zabývat se tím, co pro ni znamenají ostatní činitelé.

Z převažující oblasti Agresivní růstově orientované strategie vyplývají z určených faktorů následující skutečnosti:

- Příznivá a stabilní míra celkové zadluženosti

Společnost se nyní nachází v situaci, že nedosahuje vysokých tržeb, investuje do výrobního zařízení pouze v případě nutnosti, pokračuje ve výrobě stále stejným směrem a uplatňuje strategii udržení se na trhu. Společnost nechce přejít do jiného tržního segmentu, ale razantní změně se nebrání, proto je pro ni výhodné, že nemá vysokou míru zadluženosti. V případě potřeby může požádat o úvěr v bance, pro kterou je tento ukazatel velmi významný.

- Široký sortiment vyráběných minerálních vod
- Dlouholetá spolupráce s dodavatelem potravinářských sirupů

Tyto dva faktory spolu úzce souvisí. Dodavatele potravinářského sirupu má společnost pouze jednoho a už mnoho let s ním obchoduje. Má sídlo ve

stejném areálu jako společnost Minerálka, s. r. o., vždy se jim snaží vyhovět a zatím s ním společnost neměla žádné problémy.

Společnost rozšiřuje každý rok svůj sortiment alespoň o jednu novou příchuť, nabízí zákazníkům moderní příchutě, jaké jsou právě spotřebiteli preferovány, a zaměřila svou produkci také na zdravý životní styl.

- Distribuční síť společnosti

- Dlouholetá tradice a historie společnosti

Faktor významné distribuční sítě částečně souvisí s její dlouhodobou tradicí. Společnost, která působí na trhu 21 let, má vytvořenou značnou distribuční síť, má ve většině případů dlouhodobé vztahy se svými zákazníky a dodavateli, a především místní lidé vnímají velice kladný vztah společnosti k místu jejího sídla.

Minerálka, s. r. o., dodává své minerální vody téměř do všech maloobchodních řetězců v České republice, do družstev COOP a také na nezávislý trh. Tento faktor je pro společnost významný především z hlediska vstupu nových konkurentů do odvětví. Začátečníci v oblasti výroby a prodeje minerální vody by nebyli schopni od začátku svého působení pokrýt takto velký trh.

- Vhodný systém hodnocení dodavatelů

Společnost vhodně u svých dodavatelů hodnotí jak ekonomické vlastnosti, tak technické ukazatele a ukazatele kvality.

- Podpora veřejných akcí

Je mnoho akcí, kterých se společnost Minerálka, s. r. o., účastní nebo je sama organizuje. Jde většinou o aktivity konané pravidelně v rámci regionu. Společnost zde vystupuje jako sponzor a u místních lidí si vybudovala svou identitu. Má také domluvené roční spolupráce u několika kulturních a sportovních akcí. Jde např. o hokej, cyklistiku, kulturní akce konané v Městském domě atd.

- Proškolení zaměstnanců

Vedení společnosti dbá na lidský kapitál a chce si udržovat schopné zaměstnance. Každý rok jsou pro zaměstnance uskutečněna školení nad rámec zákona. V roce 2010 uspěla společnost s žádostí o finanční dotaci z prostředků

Evropské unie na projekt „Péče o lidské zdroje.“ Během dvou let prošlo různými školeními 446 účastníků.

Druhý kvadrant vypracované SWOT analýzy spojuje příležitosti pro podnik přicházející z okolí a slabé stránky podniku. Snahou podniku v této situaci je odstranit slabé stránky. Patří sem následující poznatky:

- Výroba do skleněných lahví
Společnost je poslední výrobce minerálky do skleněných lahví v republice. Jsou s tímto spojené problémy, jako je např. zpětný odkup lahví nebo malá poptávka spotřebitelů. Podnik může ze slabé stránky vytvořit svou silnou stránku tím, že bude často upozorňovat na klady skleněných lahví a měl by toho, že je posledním výrobcem minerálek v těchto obalech využít.
- Informační systém EDI
Podnik používá informační systém přímo pro nápojářské odvětví. Vedoucí pracovníci jsou s jeho užíváním spokojeni, nicméně zaměstnancům ve výrobním úseku se zdá nesrozumitelný. Je to způsobeno vyšším věkem pracovníků, kteří nemají snahu tomuto informačnímu systému porozumět a dělají práci tak, jak ji dělali dříve.
- Nedostatek informací o požadavcích spotřebitelů
V podniku se nerealizuje žádné šetření o požadavcích konečných spotřebitelů, informace jsou získávány pouze od obchodních partnerů, případně z veletrhů. Bylo by vhodné a také levné vložit dotazník např. na internetové stránky společnosti nebo facebook, kde by jej mohli uživatelé vyplnit.
- Získávání nových dlouhodobých zákazníků
Většina nových zákazníků jsou malí jednorázoví odběratelé, proto by se společnost měla zaměřit na cílené získávání zákazníků, kteří by se stali trvalými odběrateli. Např. v období léta by společnost mohla nabízet pitný režim pro zaměstnance různých podniků. Zasílat jim nabídky, domluvit si obchodní schůzku apod.

Další oblastí je propojení silných stránek společnosti s ohrožením, které působí z okolí podniku. Je důležité ve správný čas rozpoznat ohrožení, které se týká podniku a omezit jej. Z vypracované SWOT analýzy může být pro podnik hrozbou:

- Zákon o předcházení ekologické újmy a její nápravě

Od 1. 1. 2013 platí povinnost provést hodnocení rizik, jejichž cílem je zjistit závažnost a rozsah možné ekonomické újmy. I když je to nový zákon, společnost Minerálka, s. r. o., již dlouho spolupracuje s pojišťovacími poradci tohoto druhu a využívá služeb pojištění ekologické újmy.

- Velké množství substitutů

I když existuje hojné množství substitutů v podobě alkoholických nápojů, ochucených piv, perlivých vod, džusů, koncentrovaných sirupů, čajů, vody z vodovodu atd., v oblasti minerálních vod si společnost Minerálka, s. r. o., získala druhé místo na trhu. Nejvýznamnější konkurenční společnost jsou Karlovarské minerální vody.

- Vstup nových konkurentů do odvětví

Vstup do odvětví by byla pro nového konkurenta náročná nejen finančně, ale také časově (vyhledání pramene, výstavba a zařízení provozovny, administrativa, zajištění distribučních kanálů atd.). Společnost Minerálka, s. r. o., by měla dostatek času na potřebná opatření.

Poslední oblastí je kvadrant kombinující slabé stránky podniku s ohrožením přicházejícím z okolí. Je to nejméně žádaný stav. Snahou podniku je minimalizovat rizika i slabé stránky. Často je zde řešením kompromis. Jde především o následující situace.

- Zvýšením sazeb daně z přidané hodnoty

Hrozba z okolní v podobě legislativního opatření musí být podnikem akceptována a ten na ni může reagovat pouze zvýšením cen výrobků. I když na společnost vytváří nátlak odběratelé, musí tuto situaci podnik vyřešit tak, aby se nestal ztrátovým.

- Silná vyjednávací síla obchodních řetězců

Společnost Minerálka, s. r. o., je závislá na odkupu zboží obchodními řetězci. V roce 2011 společnost realizovala 58 % obrátu z obchodů uskutečněných maloobchodními řetězci. Při uzavření obchodu musí společnost Minerálka, s. r. o., souhlasit s určenými podmínkami, mezi které patří i výše cen, za které chtějí maloobchodní řetězce nakoupit minerální vody, a platby různých poplatků (např. zalistovací poplatek).

- Silná rivalita v odvětví minerálních vod

Nejsilnější společností na trhu jsou Karlovarské minerální vody, které vlastní pět nejznámějších značek na trhu. Jsou to Mattoni, Dobrá voda, Magnesia, Aquila a Poděbradka. Tyto značky minerálních vod mají stejného vlastníka (Antonio Pasquale) a v případě potřeby si mohou finančně i jinak navzájem pomoci. Společnost Minerálka, s. r. o., se k této silné skupině nemůže připojit. Jejich aktivity jsou sledovány Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže.

- Nízké zisky

Roky 2009 a 2010 byly pro společnost Minerálka, s. r. o., obtížné. Ekonomika se dostala do recese a výsledek hospodaření se dostal do záporných hodnot. V následujících letech se opět zvyšuje a společnost dosahuje ziskových hodnot. Zvýšení zisku by mohlo být dosaženo zvýšením marže, ale existuje možnost, že s tímto zvýšením cen budou mít problém obchodní řetězce a nebudou chtít kupovat minerální vody za zvýšenou cenu.

- Dlouhodobě nepříznivá atmosféra mezi zaměstnanci

V podniku je většina zaměstnanců déle než 10 let a v posledních letech nejsou spokojeni se situací v podniku. Dlouhodobě jim nebyly zvýšeny mzdy a ve srovnání se zaměstnanci z okolních podniků (podnikajících v jiných oborech) se cítí nedostatečně ocenění, ale chtějí si udržet své pracovní místo. Atmosféru také zhoršuje absence konkrétní dlouhodobé strategie. Zaměstnanci nemají představu, kam podnik směřuje a co je čeká.

Ze zpracované metody BSC, kde je základem současná strategie společnosti vyjadřující snahu společnosti udržet se na trhu a zvýšit zisk, a po posouzení individuálních dosahovaných hodnot se záměry strategických cílů u jednotlivých perspektiv je zjištěno následující:

- V oblasti finanční perspektivy byly dle podnikových záměrů splněny strategické cíle, alespoň v roce 2011, které se týkají zvýšení zisku, snížení celkové zadluženosti a zkrácení doby úhrady pohledávek. Strategických cílů nebylo dosaženo podle podnikových záměrů v oblasti růstu tržeb a zvýšení okamžité likvidity.

- Všechny strategické cíle zákaznické perspektivy splňovaly požadované záměry podniku. Jedná se o cíle: získat nové zákazníky, udržet si současné zákazníky, zvýšit spokojenost spotřebitelů minerálních vod, zvýšit přehled o zakázkách.
- V interní a inovační perspektivě jsou také splněny všechny strategické cíle. Hodnoty v jednotlivých zkoumaných letech splňují stanovené záměry podniku. Jedná se o strategické cíle: zintenzivnit marketingové aktivity, pokračovat v hodnocení svých dodavatelů, snížit podíl neshodných výrobků, neustále se zabývat výzkumem příchutí a inovacemi vzhledu obalu.
- Perspektiva učení se a růstu splňuje strategické cíle pouze v oblasti zajištění pravidelných školení a zachování stabilního týmu zaměstnanců. Strategické cíle v podobě zajištění užívání vhodného informačního systému a vnímání klimatu mezi zaměstnanci není v podniku Minerálka, s. r. o. splněno. Někteří věkově starší zaměstnanci nemají snahu naučit se pracovat s podnikovým informačním systémem, a proto jsou s ním nespokojeni. Dále v perspektivě učení se a růstu není splněn strategický cíl týkající se klimatu mezi zaměstnanci. Ti jsou nespokojeni se svými mzdami a požadují jejich zvýšení a také jim chybí konkrétní dlouhodobá strategie, která by podnik někam vedla.

Výkonnost společnosti Minerálka, s. r. o., byla hodnocena pomocí PESTE analýzy, Porterovy analýzy a metody Balanced Scorecard. Po realizaci jednotlivých metod je patrné, že se hodnocená společnost neřadí k nejvýkonnějším podnikům v odvětví minerálních vod, ale nepatří v oblasti výkonnosti ani k outsiderům v tomto oboru. Společnost dosahuje dle zjištěných výsledků prostřednictvím metody Balanced Scorecard mnoha stanovených cílů. Provedená finanční analýza vystihuje postupné dosahování doporučených hodnot za několik posledních let. Slabostí společnosti Minerálka, s. r. o., je, že nedostatečně uskutečňuje reklamu na celém území republiky a zaměřuje se pouze na Olomoucký kraj. Ale za největší zjištěný problém podniku považují nespokojenost zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci nespokojeni, upadá pracovní morálka a to přispívá ke snížení výkonnosti podniku.

Na druhou stranu mezi silné stránky podniku může být zařazena schopnost bezproblémového přizpůsobení se legislativním změnám na trhu, podpora mnoha veřejných akcí, dlouhodobá způsobilost udržení si významné pozice mezi konkurenty a neustálá inovace svých produktů.

Výkonnost podniku by mohla být hodnocena, tak jako ve škole (1 - výborný, 2 - chvalitebný, 3 - dobrý, 4 - dostatečný a 5 - nedostatečný), známkou „chvalitebný“, ale protože je v podniku tak podstatný problém, jako jsou nespokojení zaměstnanci a dlouhodobě se tato situace neřeší, zhodnotila bych výkonnost společnosti slovně pouze jako podnik s „dobrou“ výkonností. Je potřeba provést několik opatření ke zvýšení výkonnosti podniku a určitě je možné v budoucnu dosáhnout hodnocení: „podnik s výbornou výkonností“.

4.2 Návrhy a doporučení

V této části budou stanoveny konkrétní návrhy a doporučení pro zvýšení výkonnosti společnosti Minerálka, s. r. o.

Společnost Minerálka, s. r. o., má dlouholetou tradici, na trhu minerálních vod obsadila druhou pozici a opět dosahuje zisk, ale i přesto je nutné ke zvýšení výkonnosti v podniku provést nějaká opatření. Návrhy a doporučení ke zvýšení výkonnosti společnosti Minerálka, s. r. o., budou vycházet z výše zjištěných výsledků.

Společnost může dosahovat lepších výsledků v případě, že stanoví **konkrétní strategii pro posun podniku**, zapojí do ní své zaměstnance a nadchne je pro plánovaný záměr. K tomu potřebují i vhodné technické vybavení. Zaměstnanci společnosti Minerálka, s. r. o., mají problém s podnikovým informačním systémem a nechtějí ho při práci využívat. Tento systém je navržen přímo pro nápojářské společnosti, takže jej nechce vedení společnosti měnit a také si chce ponechat současné zaměstnance, protože jsou zkušení a své práci výborně rozumí. Proto je doporučeno například vhodně finančně **motivovat zaměstnance k práci s podnikovým systémem** nebo je konkrétními argumenty přesvědčit, že při využívání informačního systému je práce rychlejší, budou schopni vyrobit více výrobků a bude to i pro ně pohodlnější.

Protože je společnost Minerálka, s. r. o., **posledním výrobcem minerální vody do skleněných lahví**, měla by z toho společnost udělat svou **silnou stránku**. **Upozorňovat spotřebitele na ekologické výhody** (šetření energií a surovin), výhody kvality (delšího uchování čerstvosti vody, neuvolňování žádných nebezpečných látek), cenové výhody (jsou pro spotřebitele ekonomicky výhodné) atd.²⁴ To vše může propagovat na různých akcích, kterých se společnost účastní a dále šířit pomocí reklam, které společnost využívá. Během

²⁴ Vratné láhve na českém trhu zachraňují pivaři. *České průmyslové sdružení pro odpady a životní prostředí* [online]. 2010 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.cicpen.cz/index.php?id=mv-100401a>

první vlny kampaně na prodej minerálek ve skle může zákazníky přilákat přiložením drobného dárku ke konkrétnímu počtu zakoupených kusů těchto minerálek. Ženy to rozhodně potěší.

Společnost se hojně zapojuje do společenských akcí, ale měla by se také zaměřit na celoplošnou reklamu. Mediální kampaň v televizích by pro společnost byla příliš drahou záležitostí, ale může využít **inzerce v časopisech**, a to především v časopisech pro ženy jako je Svět ženy, Katka, Tina atd., kde se pohybuje cena inzerce za stránku od 200,- Kč do 340,- Kč. Může využít i nabízené inzertní balíčky, kde jsou zkombinované různé tituly časopisů a ceny jsou příznivější.²⁵

Informace o požadavcích spotřebitelů jsou pro výrobce minerální vody také důležité. Proto je vhodné zjišťovat, jaké příchutě si přejí, jaké změny by ocenili, kde by chtěli mít k dostání minerální vody značky Minerálka atd. K tomu by mohli využít minimálně svých internetových stránek a facebookového profilu, na které by umístili vhodný **dotazník**, kdykoliv ho mohou vyhodnotit, aktualizovat nebo ukončit. Také by mohlo být přínosné **zeptat se dětí na základních školách a studentů na středních školách, jak by měla chutnat minerální voda a vypadat vzhled láhve**, po které by v obchodě sáhli. Mohl by to být pro společnost začátek toho, jak se zaměřit na jiný tržní segment, než jsou ženy.

Společnost Minerálka, s. r. o., dodává své produkty téměř do všech obchodních řetězců, což je vynikající, ale stále se musí snažit získávat nové zákazníky. V současnosti to jsou především jednorázoví kupující. To je dobré, ale ne dostačující. Bylo by vhodné, kdyby společnost byla **součástí nějakého síťového podnikání nebo podnikatelské aliance**. Může to být například společnost Čepos (Česká potravinářská obchodní, a. s.), která je v současnosti největší nezávislou českou nákupní aliancí na trhu s potravinářským zbožím. Společnosti by účastí v této alianci získala určité výhody jako například: možnost vytvářet si a vyhledávat nové prodejní příležitosti, realizace společné marketingové aktivity (např. letákové akce) nebo si může navýšit podíl svých výrobků na nezávislém trhu atd.²⁶

Také by si společnost mohla vybrat konkrétní skupiny zákazníků a ve správnou dobu s nimi navázat kontakt, např. formou osobní schůzky, a poté jim zaslat aktuální nabídku.

²⁵ BURDA Media 2000. *Ceny inzerce* [online]. 2012 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://inzerce.burdamedia.cz/files/casopisy-pro-zeny-2013.pdf>

²⁶ Čepos [online]. 2008 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.cepos.cz/>

Může se jednat třeba o kontaktování výrobních podniků před obdobím horkých letních dnů a **nabídnout jim zajištění pitného režimu** pro jejich zaměstnance.

Hlavního strategického cíle v podobě zvýšení zisku může být dosaženo částečně **zvýšením marží** při prodeji svých produktů a také **zvýšením objemu prodeje**. Růst prodeje by měla podpořit sama společnost např. **vyvoláním poptávky** po svých produktech vhodnou **reklamou** a také tím, že bude nabízet něco jiného než konkurenti. Bylo by vhodné zkusit se zaměřit na již zmíněnou výrobu do skla a na výrobu jiného tržního segmentu, než jsou nápoje převážně zaměřené pro ženy.

Odvětví minerálních vod se vyznačuje silnou rivalitou. Je to způsobeno existencí mnoha konkurentů a také spojením pěti významných značek minerálních vod. Společnost Minerálka, s. r. o., se k této skupině přidat nemůže, tak by bylo vhodné, kdyby si udržovala svou pozici druhé nejvýznamnější společnosti v oblasti minerálních vod na českém trhu a současně využila strategii modrého oceánu a hledala si dosud **nevyužívaný tržní prostor** vytvořením si poptávky a příležitosti k růstu zisku. To může být již zmíněná produkce nápojů podle **požadavků dětí**.

Existenci substitutů společnost nemůže moc ovlivnit. Lidé budou kupovat to, co jim v danou chvíli přinese největší uspokojení. Společnost Minerálka, s. r. o., může pouze **vyrábět konkrétní příchutě**, které si spotřebitelé přejí, a může jejich touhu podpořit a **umocnit reklamou**. Z toho opět vyplývá potřeba získávat informace o požadavcích spotřebitelů.

Zvýšená sazba daně z přidané hodnoty, která je účtována při prodeji minerálních vod, je 15 %. Společnosti se mírně zvýšili platby dodavatelům, kteří v důsledku zvýšení sazby DPH své produkty zdražili. Ale společnost sama své produkty výrazně nezdražila. Obchodní řetězce prodávají spotřebitelům minerální vodu značky Minerálka stále téměř za stejnou cenu. Obchodní řetězec Alber prodával v červnu roku 2012 v cenové akci Minerálku litr za 6,6 Kč. Od 27. března do 2. dubna 2013 ji supermarket Albert prodával v cenové akci za 7,27 Kč za litr. Obchodní řetězec Billa prodával v září 2012 v cenové akci litr Minerálky za 7,27 Kč, a v týdnu od 11. března do 1. dubna 2013 ji v cenové akci prodával za 6,6 Kč za litr. Podobně střídavé ceny jsou i u ostatních obchodních řetězců.²⁷ Proto pro podnik tahle hrozba z okolí nemá žádné konkrétní doporučení. Společnost může zvýšit v potřebné míře ceny svých

²⁷ *Akční letáky* [online]. © 2011 - 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.mrtriska.com/t/brezen-2013/>

produktů zákazníkům na nezávislém trhu, ale při obchodování s obchodními řetězci mohou právě obchodní řetězce vyvinout tlak na zachování ceny.

S tím souvisí i další hrozba přicházející z okolí podniku a tou je silná vyjednávací síla obchodních řetězců. Společnost Minerálka, s. r. o., je závislá na realizaci obchodů s obchodními řetězci, proto musí respektovat požadavky, které obchodní řetězce mají. Ne však bezmezně. Od února 2010 začal platit zákon o významné tržní síle, který reguluje vztahy mezi obchodními řetězci a jejich dodavateli. V případě potřeby se může společnost obrátit na **Úřad pro ochranu hospodářské soutěže**, který chování řetězce prošetří.

V neposlední řadě je doporučeno důkladněji se zabývat výběrem svých dodavatelů. Systém **hodnocení dodavatelů** má společnost Minerálka, s. r. o., vhodně propracovaný, ale bylo by vhodné při výběru nových dodavatelů zařadit do systému hodnocení i **reference** od náhodně zvoleného zákazníka konkrétního potenciálního dodavatele společnosti Minerálka, s. r. o.

5 Závěr

Hodnocení výkonnosti podniku představuje způsob, jakým lze získat a analyzovat informace o skutečně dosahovaných cílech podniku. Jde také o rozpoznání faktorů, které mohou dosahování těchto cílů ovlivnit. V současné době se touto problematikou zabývá většina společností za účelem udržet se na trhu a dosahovat lepších výsledků než jejich konkurenti.

Cílem diplomové práce na téma „Hodnocení výkonnosti podniku“ bylo zhodnotit výkonnost společnosti, která se zabývá výrobou a prodejem minerální vody, a navrhnout konkrétní opatření, která by dopomohla ke zvýšení zjištěné výkonnosti podniku. Tato společnost nechtěla uveřejnit název, pod kterým je zapsána v obchodním rejstříku, proto pro účel práce je, se souhlasem vedení podniku, pojmenována Minerálka, s. r. o.

Teoretická východiska hodnocení podniku představují první část práce, ve které jsou definovány následující pojmy: podnikání, konkurence v informačním věku, výkonnost podniku a měření výkonnosti podniku. Poté byly objasněny metody a analýzy ke zhodnocení výkonnosti podniku. Jednalo se konkrétně o strategickou analýzu, která obsahovala analýzu makroprostředí a analýzu mezoprostředí a metodu Balanced Scorecard. K provedení analýzy makroprostředí podniku byla zvolena a popsána metoda PESTE a u analýzy podnikového mezoprostředí byla objasněna Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Metoda Balanced Scorecard je složena ze čtyř perspektiv, které byly v této části práce postupně vysvětleny. Jedná se o perspektivu finanční, zákaznickou, interních a inovačních procesů a perspektivu učení se a růstu. Popis finanční perspektivy obsahoval také finanční analýzu, která je její součástí. Byly zde definovány konkrétně zvolené absolutní a poměrové ukazatele. Poslední použitou a popsanou metodou v práci byla SWOT analýza.

Aplikace zvolených metod pro hodnocení podniku se postupně zabývala představením společnosti, kde jsou popsány základní informace o společnosti, její organizační struktura.

Po seznámení se společností byla provedena analýza makroprostředí prostřednictvím PESTE analýzy. Postupně byly zjišťovány konkrétní politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální a demografické faktory, technologické a ekologické faktory, které na společnost působí z vnějšího okolí a mají vliv na činnost podniku. Následně byla vypracována analýza mezoprostředí pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, ve které byla postupně posouzena konkurence, s níž se podnik na trhu střetává, hrozba

substitučních výrobků, hrozba vstupu potenciálních konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla kupujících, kterým musí společnost Minerálka, s. r. o., čelit.

Dále byla vypracována metoda Balanced Scorecard, která vycházela ze strategie společnosti. Ve finanční perspektivě byly vypočítány a následně zhodnoceny absolutní a poměrové ukazatele. Mezi poměrové ukazatele byly zařazeny ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Ke všem perspektivám bylo vytvořeno několik strategických cílů, měřítko, podle kterých se mají stanovené cíle hodnotit, a požadované záměry společnosti. Poté byly zjištěny ke všem cílům konkrétní dosahované hodnoty podniku za roky 2009 až 2011.

Na základě vypracovaných analýz makroprostředí a mezoprostředí a metody Balanced Scorecard byl sestaven diagram SWOT analýzy společnosti Minerálka, s. r. o., který zařadil zjištěné faktory mající vliv na výkonnost společnosti do konkrétních kvadrantů podle toho, zda šlo o silnou nebo slabou stránku podniku či o příležitost nebo hrozbu přicházející z okolí podniku.

V další části práce byly shrnuty zjištěné výsledky. Šlo o popsání faktorů, které mají vliv na výkonnost společnosti Minerálka, s. r. o., a o zhodnocení výkonnosti podniku. Následně byly sepsány návrhy a doporučení, které pomohou společnosti zvýšit její výkonnost. Návrhy se týkají: práce se zaměstnanci, snahy vytvořit přednost podniku z výroby minerálek do skleněných obalů, investování do reklam uveřejňovaných v časopisech pro ženy, stálého zjišťování požadavků spotřebitelů, zapojení se do aliance, zvýšení poptávky po produktech společnosti Minerálky, s. r. o., zaměření se na výrobu minerálek pro děti a žádosti o pomoc Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže v případě nekorektního chování obchodních řetězců.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Marek Šusta. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5

KAPLAN, Robert S. and David P. NORTON. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. ISBN 0-87584-651-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KLIMEŠ, Lumír. *Slovník cizích slov*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1994, 855 s. ISBN 80-04-26059-4.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2013, 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management: 12. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2005, 164 s. ISBN 80-86119-61-0.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza – 3. rozšířené vydání*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Internetové zdroje

2012 - rok ochucených pív. *Miluji pivo* [online]. © 2012 [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: <http://www.milujipivo.cz/2012-rok-ochucenych-piv/>

Akční letáky [online]. © 2011 - 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.mrtriska.com/t/brezen-2013/>

BURDA Media 2000. *Ceny inzerce* [online]. 2012 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://inzerce.burdamedia.cz/files/casopisy-pro-zeny-2013.pdf>

Cena vody 2013, fakturovaná vodárnami v ČR seřazena dle skutečné výše. *Vodárenství* [online]. © 2008-13 [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: <http://www.vodarenstvi.com/vodne-a-stocne-2013.php>

Čepos [online]. 2008 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.cepos.cz/>

EKO-KOM [online]. © 2011 [cit. 2013-01-25]. Dostupné z: <http://www.ekokom.cz/cz>

FRÁNEK, Tomáš a Miroslav PETR. Mocná skupina se nechce vzdát Poděbradky. *HN.IHNED.CZ* [online]. 2004 [cit. 2013-01-28]. ISSN 1213 - 7693. Dostupné z: http://hn.ihned.cz/2-14159310-500000_d-13

Informace pro podnikatele č. 2/2012. In: *Daně CZ* [online]. 2011 [cit. 2012-10-09]. Dostupné z: http://www.danecz.cz/data/modules/download/1326367598_Informace%20pro%20podnikatele%202-12.pdf

KAM world [online]. 2013 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z: <http://www.kamworld.com/cz/search/>

KUČERA, Petr. Supermarkety čeká regulace, poslanci přehlasovali veto. *Aktuálně.cz* [online]. 2009 [cit. 2013-01-29]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/nakupy/clanek.phtml?id=650636>

Management Mania. *PESTLE analýza* [online]. 2012 [cit. 2012-09-25]. Dostupné z: <http://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

Minerálky s bio příchutí. *Svět potravin* [online]. 2011 [cit. 2013-02-04]. Dostupné z: <http://www.svet-potravin.cz/clanek.aspx?id=2592&idreturn=0>

MORÁVEK, Daniel. Doba splatnosti faktur se omezí a zvýší se tresty za zpoždění. Čtěte jak. *Podnikatel.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-10-09]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/doba-splatnosti-faktur-se-omezi-a-zvysi-se-tresty-za-zpozdeni-ctete-jak/>

Na Mattonku zaútočí nová konkurence. *Aktuálně.cz* [online]. 2006 [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/zivnostnik/clanek.phtml?id=279038>

Nealko nápojům konkuruje kohoutková voda. ČIKAROVÁ, Klára. *Regal* [online]. 2012 [cit. 2013-02-07]. Dostupné z: <http://eregal.ihned.cz/c1-55876280-nealko-napojum-konkuruje-kohoutkova-voda>

Pojištění ekologické újmy a environmentálních rizik. *Renomia* [online]. © 2012 [cit. 2013-01-25]. Dostupné z: <http://www.renomia.cz/reseni-a-sluzby/podle-produktu/pojisteni-ekologicke-ujmy/>

Recese je užitečná. TRAXLER, Jan. *Finez: Investment management* [online]. 09.02.2009 [cit. 2013-02-22]. Dostupné z: <http://www.finez.cz/odborne-clanky/ostatni/recese-je-uzitecna/>

Sazby daní se letos a napřesrok nebudou měnit, rozhodla vláda. *Patria* [online]. 2013 [cit. 2013-02-07]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2260731/sazby-dani-se-letos-a-napresrok-nebudou-menit-rozhodla-vlada.html> [12] Peněžní trh. *Česká národní banka* [online]. 2012 [cit. 2012-10-09]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/penezni_trh/

Spotřeba potravin 2011. *Český statistický úřad* [online]. © 2012 [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/2139-12>

Voda z kohoutku se hlásí o podíly na trhu. KLÁNOVÁ, Eva. *Retailinfo* [online]. 2011 [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: <http://www.retailinfo.cz/magazin/clanky/voda-z-kohoutku-se-hlasi-o-podily-na-trhu>

Vratné láhve na českém trhu zachraňují pivaři. *České průmyslové sdružení pro odpady a životní prostředí* [online]. 2010 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.cicpen.cz/index.php?id=mv-100401a>

Zákon č. 167 ze dne 22. dubna 2008 o předcházení ekologické újmy a o její nápravě a o změně některých zákonů (zákon o ekologické újmě). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2008, Částka 53, s. 2210-2228. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2008/sb053-08.pdf>. ISSN 1211-1244.

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti Minerálka, s. r. o.

Seznam zkratek

aj.	a jiné
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
BIO	certifikované označení pro produkty ekologického zemědělství
BSC	Balanced Scorecard
CF ROI	rentabilita investic založená na peněžních tocích
č.	číslo
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	zisk po zdanění (čistý zisk)
EBIT	zisk před odečtením úroků a daní
EBT	zisk před zdaněním
EDI	elektronická výměna dat
EU	Evropská unie
EUR	euro
EVA	ekonomická přidaná hodnota
HACCP	systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů ve výrobě
HV	hospodářský výsledek
Inc.	Incorporated
Kč	koruna česká
KEG	speciální sud vyvinutý pro sterilní skladování nápojů
kr.	krátkodobé
k. s.	komanditní společnost
l	litr
m ³	krychlový metr
MOŘ	maloobchodní řetězec
MVA	tržní přidaná hodnota
např.	například
OA	oběžná aktiva

obr.	obrázek
OW	Opportunities (příležitosti), Weaknesses (slabé stránky)
PC	počítač
PEST	politické a legislativní, ekonomické, sociální a technologické faktory
PESTE	politické a legislativní, ekonomické, sociální, technologické a ekologické faktory
PET	polyetyléntereftalát
resp.	respektive
ROA	rentabilita celkového vloženého kapitálu
ROC	rentabilita nákladů
ROCE	výnosnost vloženého kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROI	rentabilita investic
ROS	rentabilita tržeb
s.	strana
Sb.	sbírka
SO	Strengths (silné stránky), Opportunities (příležitosti)
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
ST	Strengths (silné stránky), Threats (hrozby)
SWOT	Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)
t	tuna
tab.	tabulka
tis.	tisíc
TV	televize
USA	Spojené státy americké
v. o. s.	veřejná obchodní společnost
WT	Weaknesses (slabé stránky), Threats (hrozby)
„4C“	Customers (zákazníci), Country (národní specifika), Costs (náklady), Competitors (konkurentce)
§	paragraf
%	procento

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013

Lenka Kiesewetterová

Bc. Lenka Kiesewetterová

Seznam příloh

Příloha č. 1: Důvody pro provádění měření

Příloha č. 2: Fáze měření procesu

Příloha č. 3: Teorie poměrových ukazatelů zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity
a vzorce k výpočtům jednotlivých ukazatelů

Příloha č. 4: Časový plán „typického“ BSC

Příloha č. 5: Organizační struktura společnosti Minerálka, s. r. o.

Příloha č. 6: Seznam názvů přírodních minerálních vod a jejich hodnoty minerálních látek

Příloha č. 7: Účetní výkazy za roky 2006 až 2011

Příloha č. 8: Ukazatele likvidity vypočtené podle vzorců č. 2.5 až 2.8 uvedených v příloze č. 3

Příloha č. 9: Ukazatele rentability vypočtené podle vzorců č. 2.9 až 2.13 uvedených v příloze
č. 3

Příloha č. 10: Ukazatele zadluženosti vypočtené podle vzorců č. 2.1 až 2.4 uvedených
v příloze č. 3

Příloha č. 11: Ukazatele aktivity vypočtené podle vzorců č. 2.14 až 2.19 uvedených v příloze
č. 3

Příloha č. 12: Strategická mapa dosažení cílů společnosti Minerálka, s. r. o.

Příloha č. 13: Návrh dotazníku na zjištění spokojenosti spotřebitelů

Příloha č. 14: Rozdělení faktorů působících na činnost podniku Minerálka, s. r. o.
do jednotlivých strategií